

文官制度

Journal of Civil Service

第十五卷第一期・中華民國一一二年五月 Vol. 15, No.1 May 2023
(原考銓季刊，自民國九十八年一月起更名為文官制度)

發行人：劉建忻
社長：張秋元
主編：黃東益
副主編：郭昱瑩
社務顧問：江明修（國立政治大學）
 邱志淳（世新大學）
 張四明（國立臺北大學）
 陳敦源（國立政治大學）
 （按姓氏筆劃排列）
 李長晏（國立中興大學）
 張世賢（中華民國公共政策學會）
 陳金貴（國立臺北大學）
 陳愛娥（國立臺北大學）
 （按姓氏筆劃排列）
 余致力（僑光科技大學）
 呂育誠（國立臺北大學）
 吳鯤魯（銘傳大學）
 張瓊玲（臺灣警察專科學校）
 彭錦鵬（國立臺灣大學）
 黃東益（國立政治大學）
 蘇彩足（國立臺灣大學）
 （按姓氏筆劃排列）
出版者：考試院
地址：116202 臺北市文山區試院路 1 號
電話：02-82366245
傳真：02-82366246
印刷：群彩印刷科技股份有限公司
電話：02-87511997
美工編輯：士淇打字行
電話：02-29391179
出版日期：民國 112 年 5 月 31 日
國內零售：新台幣 120 元，全年 240 元，每年 5、11 月出版。
郵政劃撥：18495321（依國庫法施行細則規定，委託金融機構、其他機關或
法人代收，其已掣據予繳款人者，得免掣發收據，考試院自 94 年
5 月 1 日起已不另掣發收據，請自行保管郵政劃撥收據備查。）
戶名：文官制度期刊社
網址：<https://www.exam.gov.tw>
GPN：2009800389 ISSN:2073-9214

文官制度

目次

中華民國一一二年五月 第十五卷第一期（原考銓季刊）

主編的話.....	黃東益 / I
特邀專論——聘用人員進用制度之檢討.....	張桐銳 / 1
新冠肺炎疫情下公務人員對居家辦公評價之實證研究…李俊達、林文燦 /	27
疫情期間的公部門職場觀察：談居家辦公與工作家庭衝突.....	曾琤 / 61
警察總是權威式的領導嗎？從 QCA 方法析探改變警察領導風格	湯汶瑜、洪俊瑋、王俊元 / 107
運用協力治理觀點探究臺灣公共事務個案聯盟.....	呂冠逸、張鎧如 / 147
書評——人力資源資訊系統：公共行政人員指南.....	王貿 / 183
《文官制度》稿約.....	/ 189
《文官制度》投稿須知.....	/ 191
《文官制度》論文審查作業規定.....	/ 193
《文官制度》論文撰寫體例.....	/ 195

Journal of Civil Service

Vol.15, No.1

May 2023

CONTENTS

Editor's Note	Tong-Yi Huang	I
Invited Essay—Review of Employment System of Contract Workers	Tung-Jui Chang	1
An Empirical Study on Civil Service Assessment of Working from Home during COVID-19 Outbreak Chun-Ta Lee, Wen-Tsan Lin	27	
Work-Family Conflict and Job Resources among Public Officers with Work-from-Home Experiences during COVID-19 Pandemic.....	Tseng Cheng	61
Do Police Always Conduct Authoritative Leadership? A Study on Influencing Factors of Changing Police Leadership Style by the QCA Method	Wen-Yu Tang, Jyun-Wei Hong, Chun-yuan Wang	107
Exploring the Ecosystem for Public Affairs Cases & Centers in Taiwan from the Perspective of Collaboration Governance	Kuan-I Lu, Kaiju Chang	147
Book Review—Human Resources Information Systems: A Guide for Public Administrators.....	Mao Wang	183

主編的話

公部門人力資源研究以及實務策略的發展，主要在強化人力素質，進而提升政府的治理能量，以面對內外在環境的衝擊。2022 年數位發展部的成立，是我國因應科技發展的潮流，在中央政府所推動的關鍵性組織調整。這個政府內部重要的組織變遷，使得長久以來聘用人員進用制度的爭議，再度引起各界的關注與討論。針對這個議題，本期的特邀專論從法律面向深入探討，除了因應數位發展部成立的人力需求，也通盤檢視不同部會所共同面臨到企業界人才競爭的拉力，針對聘用人員進用制度，提出因應之道。本期四篇研究論文其中兩篇，針對疫情期間公部門人員居家辦公所造成的影響進行實證性評估，透過嚴謹的學術研究，試圖為這個學界及實務界共同感興趣的謎題，提供解答，對於未來工作型態的前瞻策略有重要啟發。同樣討論環境因素對於公共管理者的影響，本文第三篇文章透過結合質性與量化方法的 QCA 技術，探究警察領導風格的影響因素，是過去較少被探討的主題。面對多元環境變遷的挑戰，公部門與學術界有必要進行跨域的合作，共同累積人力資源管理的知識，發展有效策略及管理方法，並運用以資料治理為基礎的人力資源管理系統，融入逐漸成熟的演算法及機器學習等技術，強化人力資源素質，進而提升國家治理品質。本期的第四篇論文及書評，即是討論以上人力資源管理基礎工程建置及優化的議題。本期各篇論文不僅主題具有前瞻性，也都有嚴謹的論述及證據支持，值得讀者典藏並從中學習。

本期特邀專論〈聘用人員進用制度之檢討〉特別邀請到國立政治大學法學院張桐銳教授撰寫。本專論基於數位發展部成立引發進用聘用人員之爭議，但也帶來改革契機，因此展開對公務人員制度的檢討，包括其基本定位與面臨挑戰之因應。接續以上研究目的，本文「貳、公務人員制度」檢視憲法上之相關規定，及憲法規定與其衍生之原則所構成的公務人員制度之建制原則。在此基礎上，文中「參、聘用人員及其法律地位」，進一步從法規沿革看聘用人員之定位，依行憲後聘用人員聘用條例第 3 條前段規定，聘用人員建制為暫時性之人力，並依同條例第 2 條規定，

作為補充人力；作者也指出，在法律地位上，聘用人員作為以行政契約進用之人員，其義務的主要問題在於聘用人員是否受公務員服務法規範，其權利的主要問題在於應參加公教人員保險或勞工保險。在前述論述之下，「肆、公務人力進用彈性化之需求」一節，說明實務上聘用人員常態化之趨勢，反面意味著公務人力進用之彈性化需求，及傳統考試用人之公務人員制度面臨挑戰，此外，員額控管、人事瘦身，但國家任務擴張導致人力需求增加，因此只好訴諸契約人力。在「伍、關於聘用人員進用制度改革之幾個思考點」一節中，討論了包括引進不定期契約人力制度之合憲性考慮、管控問題，進用程序可參照公務人員陞遷法加以規定；關於聘用人員權利、義務，適用法律保留原則，但現行規定嚴重地規範不足。在「陸、結語」中，作者提示正面對決實務上進用不定期聘用人員之需求，以及完善聘用制度。

本期共刊登四篇學術論文，前兩篇是有關疫情居家辦公的相關議題。第一篇論文〈新冠肺炎疫情下公務人員對居家辦公評價之實證研究〉係臺北市立大學社會暨公共事務學系李俊達副教授與臺北市立大學社會暨公共事務學系林文燦兼任副教授共同發表。本研究探討因疫情而大規模施行的居家辦公，對於公部門組織管理的挑戰與效益，以及公務人員又應該具備哪些能力。研究對象為2021年2月推動「實施居家辦公試辦作業」計畫，並在當年5月底至7月正式施行分流居家辦公的中央政府某部會。透過問卷進行調查，問卷使用3個量表，分別為居家辦公的優點與缺點、居家辦公需具備的基本能力、受訪者基本人口變項等。研究結果首先呈現描述統計分析，包括調查樣本描述、居家辦公的優點、居家辦公的缺點、居家辦公應具備的能力；其次是關於人口特徵變項差異的獨立樣本t檢定結果；第三是有關居家辦公優點、缺點、應具備的能力之前後變化的成對樣本t檢定結果。研究發現公務人員高度肯定防疫效果方面，優點是節省通勤時間、自主彈性調配工作期程、並能專注工作，未來應更加具備時間管理、溝通技巧、強烈的個人責任感、敬業忠誠、數位素養、自我領導力、獨立工作等能力。結論提出三點實務建議：衍伸的工作成本應由服務機關承擔、應注重員工的人際網絡與組織承諾、建構及持續培訓公務人員共通性的數位職能。

第二篇論文〈疫情期間的公部門職場觀察：談居家辦公與工作家庭衝突〉，係由國立政治大學公共行政學系曾琤博士班研究生發表。本研究認為居家辦公工作型態不僅是疫情應變措施，而是涉及更廣泛的人力資源管理議題，被預設為公部門友

善職場的政策工具。研究調查公部門推動之居家辦公措施相關規劃及資源對員工主觀所感知工作家庭衝突之影響，從工作家庭衝突理論、工作家庭疆界理論出發，以新北市政府各機關有居家辦公經驗之同仁為研究對象，實施問卷調查。研究架構將「居家辦公之工作資源」區分成一般資源、區隔資源與整合資源，「工作家庭衝突」分成工作-家庭衝突與家庭-工作衝突兩項，此外納入「個人工作家庭區隔偏好」之因素，形成不同研究假設與問卷題目設計。資料分析方法包括描述性統計，代表性檢定、信效度分析及共線性診斷、相關分析、階層迴歸分析。研究發現，居家辦公之工作資源對於工作家庭衝突有顯著之負向影響；各機關在推行居家辦公時，倘給予同仁相關的工作資源，將會減少同仁在工作與家庭帶來的衝突。一般資源（工作自主、主管支持、組織支持）可顯著降低工作家庭衝突。整體而言，工作家庭疆界的整合，並未產生較少的工作家庭衝突。

第三篇論文〈警察總是權威式的領導嗎？從 QCA 方法析探改變警察領導風格之影響因素〉，係由高雄市政府警察局鼓山分局督察組湯汶瑜巡官、中央警察大學警察政策研究所洪俊瑋博士生、中央警察大學行政警察學系王俊元教授兼通識中心主任共同發表。本研究探討兩個具體問題：從時間發展的角度來看，警察的領導風格是否會改變？影響警察領導風格改變或不變的因素為何？依據文獻提出由「環境與組織因素、部屬特質、職位特性、個人特質、能力、價值觀」六個條件項與「警察領導風格」結果項構成之研究架構，以現任或曾任警察機關內部中高階層主官為範疇，選擇警監特階至警正一階之中高階層警察主官為訪談對象來收集資料，透過融合質化與量化優勢的質性比較分析（QCA）方法處理資料，以獲得結果與討論。QCA 結果分析確認四種條件組態，並得出環境與組織因素（EOF）、能力（A）為領導風格改變的必要條件，以及發現外部因素對於警察領導風格改變之結果占有較高比重，而內部因素中的能力輔以外部因素三個條件項時，其所構成的條件組態則具有最高的解釋程度。分析說明結果後，接下來分析與討論外部因素與內部因素。結論指出，警察領導風格所產生的改變，分成暫時性切換與本質上改變，而因應外部環境變化所展現出靈活性的切換，以及為了提升專業而呈現出本質上的改變，二者同樣重要。研究最後提出教育訓練與實務管理之政策建議。

第四篇論文〈運用協力治理觀點探究臺灣公共事務個案聯盟〉，係由國立政治大學公共行政學系呂冠逸碩士與國立政治大學公共行政學系張鎧如副教授發表。本

研究以臺灣公共事務個案聯盟作為個案，透過檢閱協力治理與協力平臺相關理論文獻，以初始因素、過程要素、成效回饋三個面向作為分析架構，嘗試了解個案聯盟的協力治理過程。依分析架構設計訪談大綱，搭配半結構式深度訪談法蒐集資料。「資料分析與發現」分成六項來說明：個案聯盟創始成員的角色功能、影響成員參與個案聯盟之初始因素、維持個案聯盟運作的過程因素、個案聯盟作為協力平臺之成效、個案聯盟面臨的難題、對於個案聯盟後續發展建議。研究發現，學研單位是聯盟經營與個案教學發展的領導者，訓練機構則從個案提供者轉變為新個案開發者，而非營利組織則是法律、社群經營諮詢者；公部門個案資源與教學面臨的狀況、基於過去的合作經驗，以及共同目標，是成員當初參與個案聯盟的主要因素；對過程的承諾、資源共享與互惠、領導力、決策與參與機制等因素是維持聯盟運作的過程要素；成效回饋探討吸引力效應、學習、槓桿作用、以及綜效四個方面；個案聯盟面臨資源有限、個案開發與撰寫不易的難題。研究建議未來可強化聯盟成員之間協力關係的穩定性、納入更多利害關係人。

本期書評〈人力資源資訊系統：公共行政人員指南〉由中國文化大學政治學系王貿助理教授，針對 Nicolas A. Valcik, Meghna Sabharwal 與 Teodoro J. Benavides 於 2021 年所著之《人力資源資訊系統：公共行政人員指南》（*Human Resources Information Systems: A Guide for Public Administrators*）一書撰寫。本書評首先說明人力資源資訊系統（HRIS）的定義、與資料治理的關聯，然後提到我國考試、業務機關推動人事資料的開放與應用，及此書主旨與書中建議對實務的參考價值。此書的「核心內容」主要為介紹 HRIS 的基礎功能及公部門 HRIS 的演進歷史，及整理公部門 HRIS 現有的研究。介紹完各章內容大要後，接著以議題方式說明此書的重要論點，包括資料正確性、善加利用 HRIS 提升組織運作、資料自動串接相關資料庫、HRIS 的挑選或設計與組織的各層面結合。「讀後省思」分別闡述：資料正確性的議題應融入組織各面向、從實務運用的角度來設計 HRIS、HRIS 與資料分析之結合。其中提到過去討論組織議題完全沒有將維持資料品質的觀點納入，隨著管理與資料的觀念越來越受重視，應更關懷組織理論與 HRIS 的交互作用；HRIS 的不同功能要能夠貼合公務人力資源管理使用端的需求；另外，此書忽略 HRIS 可以如何應用在資料分析，以及其可能的效益，例如 HRIS 與資料分析結合帶來的綜效，未來應考慮 HRIS 與部分機器學習的演算法結合。

本期《文官制度》能順利出刊，特別要感謝作者們貢獻可貴的研究成果。審稿先進百忙中費心審閱，不吝提供作者建設性意見，提升論文品質，功不可沒。社務顧問、編輯委員、本刊發行人、社長、考試院編研室同仁們多方面的協助，使本刊能維持一貫的出版水準，在此一併致謝。

文官制度
主編 黃東益

特邀專論

聘用人員進用制度之檢討

張桐銳^a

《摘要》

行政機關以行政契約進用之聘用人員，在制度上被界定為暫時性之專業、技術人力，然而在實務運作上呈現久任化之趨勢；在特定之行政任務，也確實有進用不定期聘用人員之需求。隨著數位發展部之成立所引發之大量進用聘用人員之爭議，也帶來聘用人員制度改革之契機。對於引進不定期聘用人員之疑慮本文認為最主要者係是否抵觸憲法第85條與第86條規定。對此，本文認為，只要確保進用程序之公正性，並不違反憲法第85條與第86條之意旨。至於在改革內容上，本文提出一些思考上之切入點：（1）參考公務人員陞遷法規定之公開甄選程序規定聘用人員之進用程序；（2）不定期聘用人員之進用，為避免過度衝擊考試用人之公務人員制度，應於各機關組織法規明定進用之員額；至於不定期聘用人員法律地位之相關規定，則於聘用人員聘用條例規定；（3）現行聘用人員聘用條例過於簡陋，應於該法詳細規定聘用人員之權利義務。

[關鍵詞]：公務人員制度、聘用人員、行政一體原則、行政契約、新自由主義

^a 國立政治大學法學院教授，e-mail: tungjui@nccu.edu.tw。

壹、序論

2022 年 1 月 19 日制定公布，同年 8 月 27 日施行之數位發展部組織法，於第 7 條規定：「本部為因應全球數位科技快速發展，提升我國數位發展競爭力，得依聘用人員聘用條例（簡稱聘用條例）之規定，聘用數位科技與應用及管理等相關領域專業人員，其聘用員額不得超過一百人。」數位發展部所屬機關，數位發展部資通安全署以及數位發展部數位產業署之組織法亦有類似規定，從而數位發展部及其所屬機關所得進用之聘用人員，其總數最多可達 300 人，對比此三機關人員編制為 976 人，聘用人員之法定員額占此三機關法定員額之 23.51%。2022 年行政院核定數位發展部及所屬機關預算員額共 598 人，分別為職員 513 人、聘用 85 人，聘用預算員額占比為 14.21%（數位發展部，2022）。

數位發展部及其所屬機關組織法規定最多 300 名聘用人員之法定員額，引發諸多疑慮，諸如增加私相授受空間、嚴守行政中立令人存疑、人才流動性大、如何確保聘用人員嚴守國家安全機密以及聘用人員離職後是否有公務員旋轉門條款之適用等等；但亦有將之視為文官制度的創新契機（蕭乃沂，2022）。在此對於聘用人員進用之質疑以及將之視為多元公務人力之契機，涉及公務人員制度基本定位以及其面臨挑戰之因應，本文以下對此加以檢討。

貳、公務人員制度

一、憲法上之相關規定

公務人員制度之內容原則上係由法律形塑，不過我國憲法對於公務人員制度之形塑並未完全交給立法機關，而是在憲法中明文規定公務人員制度之基本架構。此一基本架構由於係於憲法中規定，非經修憲程序不得變更。司法院憲法解釋並透過「制度性保障」，將公務人員制度之基本架構解釋為憲法第 18 條所規定服公職權利之保障內容，從而立法機關所制定之法律如違背憲法上公務人員制度之基本架構，則違憲侵害人民之服公職權利。¹

¹ 參閱司法院釋字第 483 號解釋、釋字第 605 號解釋。

綜觀憲法關於公務人員制度之規定，大致上如下：

- 憲法第 77 條：「司法院……掌理公務員之懲戒。」
- 憲法第 80 條：「法官須超出黨派以外，依據法律獨立審判，不受任何干涉。」
- 憲法第 81 條：「法官為終身職，非受刑事判決或懲戒處分，或禁治產之宣告，不得免職。非依法律，不得停職、轉任或減俸。」
- 憲法第 83 條：「考試院為國家最高考試機關，掌理考試、任用、銓敘、考績、級俸、陞遷、保障、褒獎、撫卹、退休、養老等事項。」考試院之職掌經憲法增修條文第 6 條第 1 項修正，刪除養老，並將任用改為任免，並與考績、級俸、陞遷以及褒獎等事項，限縮為法制事項。
- 憲法第 85 條：「公務人員之選拔，應實行公開競爭之考試制度，並應按省區分別規定名額，分區舉行考試。非經考試及格者，不得任用。」其中，「按省區分別規定名額，分區舉行考試」之規定，依憲法增修條文第 6 條第 3 項規定，停止適用。
- 憲法第 86 條第 1 款：「左列資格，應經考試院依法考選銓定之：一、公務人員任用資格。」
- 憲法第 138 條：「全國陸海空軍，須超出個人、地域及黨派關係以外，效忠國家，愛護人民。」
- 憲法第 139 條：「任何黨派及個人不得以武裝力量為政爭之工具。」
- 憲法第 140 條：「現役軍人不得兼任文官。」

二、公務人員制度之建制原則

以上憲法上之規定雖然看似雜亂，但其實形塑了公務人員制度之大制上框架。這些規定以及其衍生之原則，構成現行公務人員制度之建制原則，具體而言，主要包括：科層行政以及公務人員法律關係作為特別法律關係。以下說明之。

(一) 科層行政

1. 政治與行政

依 Weber (1972, p. 126) 之見解，科層行政為法制型支配之最純粹型態，科層

行政表現在行政組織之階層結構以及公務人員之上下層級結構。在此一結構中，透過指揮監督以及公務人員之服從義務，行政構成一個整體，而依合法程序產生之政治部門掌握國家政策之決定權以及對於行政之指揮監督權，其意志得以從上向下貫徹。

憲法第 53 條規定：「行政院為國家最高行政機關。」此一規定係緣於行政、立法、司法三權區分、制衡之權力分立理論，掌理行政權之憲法機關為行政院。然而，行政院之組成源於政治程序—選舉以及總統之任命行為，其主要職掌為議決各種應提出於立法院之議案（憲法第 58 條第 2 項），亦即決定國家政策，其本身並無行政任務之職掌，其性質並非執行法律作成行政處分之狹義行政機關。換言之，所謂行政權，其實包含政治部門與行政部門，政治部門之成員由政治程序產生，決定國家政策，並就其施政表現向國會負責。司法院釋字第 613 號解釋即稱：行政院「因基於行政一體，必須為包括通傳會在內之所有行政院所屬機關之整體施政表現負責……。」

政治部門與行政部門之區分，乃是代議政治之基本結構，政黨贏得選舉，即贏得國家政策之決定權以及對於行政機器（或體系）之指揮監督權。對此須加說明者，首先，行政體系係一具有上下階層結構之組織體，此一組織體之運作，係透過上級機關對於下級機關之指揮監督而使其成為一個整體，此即行政一體原則，² 而行政組織之頂層為各部會，各部會首長係由政治程序產生，其可透過指揮監督將其意志貫徹至下級行政機關，從而行政體系須受政治部門之指揮監督，如意使臂。

其次，憲法第 138 條與第 139 條關於全國陸海空軍以及武裝力量之規範，乃揭橥軍隊國家化，軍隊應嚴守中立之原則。此一中立原則應不僅規範國軍，亦應及於行政機器。基於行政中立原則，行政機器應效忠於任何合法產生之政府，接受其指揮監督，而非效忠特定政黨（陳英鈴，2002）。

2. 職級原則

公務人員為行政機器中實際運作之人員，與行政組織具有上下階層結構相同，公務人員亦透過職級原則而形成高階長官之意志得以貫徹至下級之整體。公務員服

² 參閱司法院釋字第 613 號解釋。

務法（簡稱服務法）第 3 條第 1 項前段規定，公務員對於長官監督範圍內所發之命令有服從之義務，此即反映在職級原則下之行政運作原則，亦為行政一體原則之具體化。

在職級原則下，公務人員應具備一定之身分層級，亦即官、職等，而所有職位皆要求佔據該職位者，應具有一定之身分層級（張桐銳，2018）。

然而，公務人員對於長官之服從義務有可能與其依法執行職務之義務相衝突，公務人員如認為其長官之命令違法，其是否仍應服從，即成為問題。在此，首先須考慮者，公務人員認為其長官之命令違法，則其對於法規之解釋顯然與其長官不同，若其認為長官命令違法即無須服從，則有由其審查長官對於法規之解釋是否合法之嫌，行政一體原則亦無法貫徹。服務法第 3 條第 1 項進一步規定，公務員「如認為該命令違法，應負報告之義務；該長官如認為其命令並未違法，而以書面署名下達時，公務員即應服從；其因此所生之責任，由該長官負之。但命令有違反刑事法律者，公務員無服從之義務。」對於公務人員服從義務與依法執行職務義務之衝突，作了妥適之衡量。

3. 績效原則

公務人員制度係由職級原則形塑之整體，則考核與陞遷對於個別公務人員而言，乃是一大要務。考核與陞遷應考量公務人員之績效，考績之考核項目包括工作、操性、學識、才能，而工作占比 50%，而陞遷應「依資績並重，……以拔擢及培育人才」（公務人員陞遷法第 2 條，公務人員陞遷法簡稱陞遷法）。憲法第 83 條以及憲法增修條文第 6 條第 1 項規定考試院之職掌，包括考績、級俸與陞遷，即表明了職級原則以及與其具有緊密關聯之績效原則為公務人員制度之建制原則。

（二）公務人員法律關係作為特別之法律關係

1. 從特別權力關係到特別法律關係

公務人員法律關係係古典特別權力關係（翁岳生，1990）之核心指涉領域。隨著法治國家原則之落實，迎來特別權力關係之落日。儘管如此，公務人員法律關係與私法上之勞動法律關係雖同為勞務提供之法律關係，但公務人員法律關係相對於私法上之勞動法律關係，為特別之法律關係，則為一般所肯定（吳庚、盛子龍，

2017)。

公務人員法律關係作為特別法律關係，其核心理由在於法治國家原則之實踐。法治國家原則強調國家權力之運作應受法規範規制，而國家權力之行使係透過公務人員，行使國家權力之公務人員因此須受特別之規制，相對地也應受到特別之保障。憲法 80 條規定之審判獨立，使法官立於受行政一體原則規制之行政體系之外，使其審判活動不受指揮監督，這一方面是對於法官之保障，另一方面也賦予法官依據法律獨立審判之義務。憲法第 81 條則對法官提供身分保障，使其敢於對抗外來之違法干涉。憲法第 80 條以及第 81 條之規範意旨，其實也適用於公務人員，公務人員亦應依法執行職務，從而為確保其敢於抗拒違反干涉，亦應對其提供身分保障。以下就此進一步說明。

2. 考試用人制度

公務人員執行職務行使公權力，因此其任用應力求公正。德國基本法第 33 條第 2 項保障所有德國人依其適性（Eignung）、能力以及專業上之績效，有相同之機會擔任公務人員。我國憲法第 18 條亦保障人民有應考試服公職之權利。

要確保用人之公正性，考試用人並非唯一途徑，惟我國憲法對於公務人員制度之基本決定乃是考試用人，此從憲法第 85 條、第 86 條以及第 18 條之規定，即已清楚呈現。司法院釋字第 760 號解釋亦稱：「應考試服公職之權利為廣義之參政權，人民應有以平等條件參與公共職務之權利與機會。為實踐此一憲法意旨，國家須設有客觀公平之考試制度，並確保整體考試結果之公正，其保障範圍包含公平參與競試與受訓練完足考試程序以取得任官資格、職務任用資格……等權利。」

須補充說明者，一般雖認為我國公務人員考試為任用考，而非資格考，惟嚴格而言，依公務人員考試法施行細則第 19 條第 1 項規定，公務人員各等級考試正額錄取者，經依序分配訓練，訓練期滿成績及格者，由公務人員保障暨培訓委員會報請考試院發給考試及格證書，並函請銓敘部、行政院人事行政總處或申請舉辦考試機關依序分發任用；另公務人員任用法（簡稱任用法）第 9 條第 1 項第 1 款規定：「公務人員之任用，應具有左列資格之一：一、依法考試及格。」換言之，公務人員考試及格者僅取得公務人員任用資格，並非於其考試及格時即取得公務人員身分，還須經分發任用，基於任用行為（行政處分），始取得公務人員身分，與國家

發生公務人員法律關係。

3. 公務人員之特殊義務以及公務員懲戒制度

公務人員相對於私法領域之勞工，其特殊性在於其執行職務行使國家權力，因此其負有特殊之義務，不僅其執行國家權力應依法、公正執行，其行為舉止亦應合宜，不得損及人民對於其國家權力執行之公正性，以及對於其係適任公務人員之信賴。

德國聯邦公務人員法第 60 條第 2 項規定：「公務人員從事政治活動時，應保持其基於相對於公眾之地位以及其職務執行之考慮，所應維持之謹慎與節制。」同法第 61 條第 1 項第 3 句規定：「公務人員職務內、外之行為皆應適於其職業所要求之尊重與信賴。」我國服務法第 6 條亦規定：「公務員應公正無私、誠信清廉、謹慎勤勉，不得有損害公務員名譽及政府信譽之行為。」由這些規定顯示，公務人員執行職務時固須合法、公正，其於未執行職務之私人領域，亦須舉止合宜，避免損及人民對於其職務執行之公正以及其適任性之信賴。

公務人員之特殊法律地位還表現在，對於其違反對服務主體義務之處罰，適用特別之懲戒程序。依憲法第 77 條規定，對於公務員之懲戒由司法院掌理，亦即由法院直接作成處罰之決定，而非由行政機關處罰，再由受處罰者提起行政救濟。對此，司法院釋字第 483 號解釋稱：「公務人員依法銓敘取得之官等俸級，非經公務員懲戒機關依法定程序之審議決定，不得降級或減俸，此乃憲法上服公職權利所受之制度性保障，亦為公務員懲戒法第 1 條、公務人員保障法第 16 條及公務人員俸給法第 16 條之所由設。」換言之，對於公務員之懲戒，應由法院為之，由於法官享有獨立性之保障，法院程序亦較行政程序周詳，從而此乃對於公務員之特殊保障，有利於公務人員執行職務時之對抗違法干預。

4. 終身照顧原則

公務人員關係之特殊性還表現在國家對於公務人員之特殊照顧，尤其是終身照顧原則。

公務人員原則上為終身職。終身職的保障一般理解為對於公務人員之身分保

障，非有法定原因並經法定程序，不得免職。³公務人員之終身職保障雖未如法官，明定於憲法第 81 條，惟在法律層次，則為我國公務人員制度之結構性原則。此一結構性原則於公務人員保障法第 9 條獲得宣示：「公務人員之身分應予保障，非依法律不得剝奪。」此一身分保障並經司法院解釋所提出之服公職權利之制度性保障，而提升為憲法層次之保障。⁴

終身職保障之另一意涵為，公務人員與國家間之公務人員關係終身存續。換言之，公務人員一經任用，除遭免職、撤職或其他法定原因而中止外，其與國家之公務人員關係持續存在，不因退休而終止（Wolff, 2005, p. 362）。退休並非法律關係之終止，而是法律關係之變更：從現職人員關係變更為退休人員關係（Battis, 2022）。司法院釋字第 605 號解釋謂：「憲法第 18 條規定人民有服公職之權利，旨在保障人民有依法令從事於公務，暨由此衍生享有之身分保障、俸給與退休金等權利。」將俸給與退休金同列，受服公職權利保障，即可推知公務人員受終身保障之意旨。

依憲法增修條文第 6 條第 1 項規定，撫卹、退休以及級俸之法制事項為考試院之職掌；司法院釋字第 605 號解釋稱，公務人員俸給與退休金等權利受服公職權利所保障。換言之，國家以俸給與退休金對於公務人員提供終身之照顧，此一照顧義務經司法院憲法解釋肯定為公務人員之服公職權利的保障內容。

國家應對於公務人員提供終身照顧之實質理由，主要係基於法治國原則。公務人員應依法執行職務，從而其應具有一定度之獨立性，以抗拒來自政治部門或社會的違法干涉。與其職位相稱之俸給與退休金，乃是確保其獨立性之事實基礎。再者，在公務人員關係上，國家要求公務人員應全心全意投注於其職務，並賦予公務人員諸多相對於勞工之特殊義務，諸如憲法忠誠義務、職務外生活與政治活動之謹

³ 我國法制上，關於終身職之明文規定，僅見於憲法第 81 條以及憲法增修條文第 5 條第 1 項。關於憲法第 81 條所規定之法官終身職保障，向來被理解為終身任職。法官法第 78 條雖有規定法官之自願退休，但與公務人員退休法制不同，並無屆齡退休之規定，顯係此一理解之反映。惟此一理解並非法制上之常態。德國法官法第 48 條第 1 項即有屆齡退休之規定。國內學說部分，公法學界的老前輩林紀東早已指出，憲法第 81 條所規定之終身職，不應解為終身任職，而應解釋為身分保障權（林紀東，1993，頁 219）。

⁴ 參閱司法院釋字第 605 號解釋。

慎與節制義務、兼職之限制等等，相對地，國家即應給予特殊之照顧，以平衡公務人員所負之特殊義務（張桐銳，2018，頁 70）。

參、聘用人員及其法律地位

聘用人員依聘用條例第 3 條規定，係各機關以契約定期聘用之專業或技術人員。關於其法律地位，說明如下。

一、聘用條例對於聘用人員之基本定位

（一）聘用人員作為暫時性人力

按聘用人員之進用，淵源於 1944 年 4 月 20 日制定之聘用派用人員管理條例（以下簡稱聘派條例），惟「當時之聘派人員不是定期約聘，僅與正式人員任用的方式不同，進門以後是長期的，其薪俸是按俸給法規定的，僅取得地位無需經過考試而已。」⁵此係由於「在重慶抗戰時期，因大部分地區淪陷了，而淪陷區的人才無法到後方來工作，後方感到人才不敷，當時國防最高委員會通過交立法院制定『聘派人員管理條例』，這是適應當時的權宜之計。」⁶換言之，聘派條例之制定，係因公務員任用法雖已於 1933 年制定，各機關仍然於法律規定之外，自行聘用人員，官等、法定職稱及薪俸均無統一規定，為管理此等人員，並作為銓敘部對於此等人員銓敘審查之依據，而有聘派條例之制定（林明晰、張桐銳，2022）。

行憲後，公務人員制度進入常軌，依憲法及任用法規定，公務人員之任用須經國家考試後經由任用行為而進用，不再得以契約進用公務人員。在此情形下，各機關以契約進用聘用人員，僅能作為暫時性之補充人力，而非常規性之人員。1986 年 4 月 21 日制定公布之任用法第 36 條規定：「臨時機關與因臨時任務派用之人員，及各機關專司技術研究設計工作而以契約定期聘用之人員，其派用及聘用均另以法律定之。」在此，聘用人員與具臨時人員性質之派用人員並列，並規定為「以契約

⁵ 參閱立法院公報處（1972）委員會紀錄（鄧翔宇委員發言紀錄），立法院公報，61（29），頁 30-31。

⁶ 同上註，頁 30。

定期聘用之人員」，顯然聘用人員之定位並非常規性人員，而是於實際需要時以契約「定期」聘用之暫時性人員。

依任用法第36條規定制定之聘用條例於第3條前段規定：「本條例所稱聘用人員，指各機關以契約定期聘用之專業或技術人員。」延續任用法第36條之定位，將聘用人員限定在定期聘用。依立法委員鄧翔宇於委員會審查聘用條例修正案之意見，「所謂定期約聘，就是在約聘期間內擔任該任務，期間已滿，任務完成即解聘。」⁷此一詮釋，應可反映立法當時之理解。換言之，聘用條例之立法，顯然採取與行憲前之聘派條例不同之立場，亦即堅持公務人員之考試任用，而將聘用人員建制為暫時性之人力（林明晰、張桐銳，2022，頁15）。

（二）聘用人員作為補充人力

聘用人員之進用，須應機關業務需要（聘用條例第2條），聘用契約並應記載業務內容及預定完成期限（聘用條例第4條第3款）。在此所稱「應業務需要」，依聘用條例施行細則第2條規定，「以發展科學技術，或執行專門性之業務，或專司技術性研究設計工作，非本機關現有人員所能擔任者為限。」換言之，聘用人員之進用，首要考慮固然在於因應各機關業務上對於專業或技術人員之特殊需要，但其進用仍應限於現有人力無法履行之特殊情形，亦即具有補充機關人力不足之功能。⁸

由於聘用人員非常規性人員，聘用條例對於其得以擔任之職務，有相當之限制。依聘用條例第7條規定，聘用人員不適用各該機關組織法規所定簡任職或薦任職各項職務之名稱，並不得兼任有職等之職務；且各機關法定主管職務，不得以聘用人員兼任。

⁷ 同註5。

⁸ 李建良認為，聘用人員之進用，其基本考量在於「專門技術」人員之延攬；約僱人員則純係基於機關「臨時需要」所僱用之人員，其具有補充現有人力不足之功能（李建良，1999，頁6-7）。不過，聘用人員之進用「以非機關現有人員所能擔任」為要件，則聘用人員之進用一具有補充機關現有人力不足之功能。

二、聘用人員之法律地位

(一) 聘用人員作為以行政契約進用之人員

聘用條例第 3 條僅規定聘用人員係以契約定期聘用，對於聘用契約之屬性並未規定。對此問題，法務部民國 88 年 9 月 7 日（88）法律字第 034083 號函雖肯定聘用契約為行政契約，但亦承認此一問題頗有爭議，因而建議於聘用條例中明確規定聘用之法律關係為公法關係。惟目前實務上對於聘用契約為行政契約已無爭議，相關爭議皆循行政爭訟程序處理。⁹

按勞務提供之法律關係，在私法領域係以私法上勞動契約為基礎之勞動法律關係，在公法領域則主要為依法任用（行政處分）而發生之公務人員關係。聘用人員係以行政契約進用之人員，自無勞動法之適用，然而，其是否適用公務人員相關規定，亦有疑義。以下就聘用人員之義務與權利分別加以說明。

(二) 聘用人員之義務

關於聘用人員之義務，其主要問題在於聘用人員是否受服務法規範。2022 年 6 月 22 日修正公布前之服務法第 24 條規定：「本法於受有俸給之文武職公務員及其他公營事業機關服務人員，均適用之。」2022 年 6 月 22 日修正公布之服務法則將服務法規範對象之規定移至第 2 條：「本法適用於受有俸給之文武職公務員及公營事業機構純勞工以外之人員。前項適用對象不包括中央研究院未兼任行政職務之研究人員、研究技術人員。」

服務法對於其規範對象是否及於聘用人員，並未明文規定，而有待解釋。關於舊服務法第 24 條所稱「俸給」，司法院院解字第 3159 號解釋謂：「本條所稱之俸給，不僅指現行文官官等官俸表所定級俸而言，其他法令所定國家公務員之俸給亦屬之，又同條所稱之俸給，不以由國家開支者為限，國家公務員之俸給由縣市或鄉鎮自治經費內開支者，亦包括在內」。換言之，所謂「俸給」，不以依公務人員俸給法支領者為限，實務上據此將俸給之概念擴張，只要行政機關編列人事預算或人

⁹ 例如臺北高等行政法院 111 年度訴字第 648 號判決。

員列入年度編制概算，皆屬受有俸給之人員。銓敘部民國 75 年 9 月 8 日（75）臺銓華參字第 43193 號函即稱：「『行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法』第二條第二項訂有『約僱人員之僱用以年度計畫中已列有預算或經專案呈准者為限』，『行政院暨所屬各級機關聘用人員注意事項』中亦有『各機關約聘人員於年度編制概算……』之規定。綜上所述，聘僱人員既為受有俸給之文職人員，自應受『公務員服務法』第十四條規定之約束，不得兼任鄉、鎮、縣轄市民代表。」因此，實務上認為聘用人員屬舊服務法第 24 條所稱受有俸給之公務員，應受服務法之規範，而具有與公務人員相同之特殊義務。

（三）聘用人員之權利

聘用人員除依契約約定得支領報酬（聘用條例第 4 條第 2 款）外，其權利主要可分就退休金與參加社會保險加以說明。其中關於社會保險部分，由於健康保險係全民皆應參加保險，以下的討論僅集中在聘用人員應參加公教人員保險（以下簡稱公保）或勞工保險（以下簡稱勞保）之問題。

1. 退休金

聘用人員不適用公務人員退休資遣撫卹法規定，其是否得適用勞動基準法（簡稱勞基法）或勞工退休金條例（簡稱勞退條例）之規定，亦有疑問。勞基法第 2 條第 1 款規定「勞工：指受雇主僱用從事工作獲致工資者。」同條第 6 款規定：「勞動契約：指約定勞雇關係而具有從屬性之契約。」勞工與雇主間之法律關係，應係私法上之從屬性勞動關係（勞動契約關係），¹⁰聘用人員則係行政機關以行政契約進用，而非以私法上之勞動契約進用之人員，顯然非勞基法之規範對象。

關於聘用人員離職給與，考試院與行政院於 1995 年 2 月 10 日會同訂定各機關學校聘僱人員離職儲金給與辦法，規定服務機關與聘僱人員按月共同提撥儲金並於聘僱人員離職時發給。此一辦法之目的係為加強聘僱人員之社會安全保障，惟其並無法律之授權，應屬職權命令。依司法院釋字第 443 號解釋理由書所揭載之層級化保留體系以及司法院釋字第 614 號解釋，給付行政領域亦應有法律保留原則之適

¹⁰ 關於從屬性勞動，可參閱張桐銳（2015）相關論著。

用，此一辦法有違反法律保留原則之嫌。

2004 年 6 月 30 日制定公布之勞退條例為聘用人員退休金之保障，開啟一道曙光。開始施行之勞退條例第 7 條第 1 項雖規定：「本條例之適用對象為適用勞基法之本國籍勞工，但依私立學校法之規定提撥退休準備金者，不適用之。」但同條第 2 項規定：「實際從事勞動之雇主及經雇主同意為其提繳退休金之不適用勞動基準法本國籍工作者或委任經理人，得自願提繳，並依本條例之規定提繳及請領退休金。」為不適用勞基法之本國籍工作者之自願提撥，創造契機。此一規定後來修正為現行條文：「本國籍人員、前項第 2 款至第 4 款規定之人員具下列身分之一，得自願依本條例規定提繳及請領退休金：……四、不適用勞動基準法之勞工。」

各機關學校聘僱人員離職儲金給與辦法於 2018 年 8 月 28 日修正名稱為各機關學校聘僱人員離職給與辦法（簡稱離職給與辦法），其修正理由為：「查勞工退休金條例……第 7 條第 2 項第 4 款規定不適用勞動基準法……之勞工得依該條例相關規定提繳及請領退休金。基於聘僱人員退離給與尚無年金保障，又勞工退休金運用保障收益與離職儲金專戶儲存孳息相比較為優厚，為健全其退離權益，並落實政府建構社會安全網絡之既定政策，爰本辦法增訂第 8-1 條，規定新進聘僱人員一律依勞退條例等相關規定提繳退休金。」具體而言，離職給與辦法第 8 條之 1 第 1 項規定：「本辦法中華民國 107 年 7 月 1 日修正生效後，聘僱人員應依勞工退休金條例……第 7 條第 2 項及相關規定提繳退休金。」至於 2018 年 7 月 1 日之前已進用之聘僱人員，則於同條第 3 項規定：「本辦法中華民國 107 年 7 月 1 日修正生效前仍在職之聘僱人員，得於本辦法修正發布日起三個月內，選擇將本辦法修正施行後年資改按前二項規定辦理，或繼續依第 3 條規定提存離職儲金；一經選擇不得變更。」

離職給與辦法第 8 條之 1 第 1 項雖規定「聘僱人員應依勞工退休金條例……第 7 條第 2 項及相關規定提繳退休金」。但首先，勞退條例第 7 條第 2 項第 4 款所規定得自願依該條例提繳及請領退休金者，為不適用勞基法之「勞工」，而關於「勞工」之定義，依該條例第 3 條規定，係「依勞基法第 2 條規定」，亦即係指私法上受雇主僱用從事工作獲致工資者。聘用人員係行政機關依行政契約進用之人員，是否為勞退條例第 7 條第 2 項第 4 款所稱之不適用勞基法之「勞工」，恐有商榷餘地。

其次，離職給與辦法第 3 條第 1 項規定：「各機關學校進用聘僱人員時，應於聘僱契約內訂定聘僱人員每月按月支報酬之百分之十二提存儲金，其中百分之五十由聘僱人員於每月報酬中扣繳作為自提儲金；另百分之五十由聘僱機關學校提撥作為公提儲金。」同辦法第 8-1 條第 2 項規定：「各機關學校及聘僱人員應依第 3 條第 2 項規定之月支報酬計算標準及勞退條例第 14 條規定之退休金提繳率上限提繳退休金，並於聘僱契約內明定。」換言之，依離職給與辦法第 3 條第 1 項規定，除機關應為聘僱人員提撥 6%，此與勞退條例第 14 條第 1 項所規定雇主提撥率相同外，並強制聘僱人員也應自提 6%，此與勞退條例第 14 條第 3 項規定勞工得自願提繳者不同。對此，由於聘僱人員得依勞退條例提繳退休金之基礎為勞退條例第 7 條第 2 項之自願提繳，因此，對勞退基金而言，各機關與其聘僱人員係自願提繳 12%，至於各機關與其聘僱人員內部法律關係上之強制聘僱人員提繳，與勞退條例無涉，而是基於離職給與辦法之規定。

然而，強制聘僱人員提繳退休金，與強制參加社會保險相同，「對人民的人格發展自由（自我決定權）以及財產權構成限制……」¹¹，應有法律之依據，而離職給與辦法欠缺法律授權，從而相關規定有違反法律保留原則之疑慮。不過，依離職給與辦法第 8 條之 1 第 2 項規定，聘僱人員自提 6% 之義務係於契約中明定，依司法院釋字第 348 號解釋意旨，聘僱人員人格發展自由（自我決定權）與財產權之受到限制，恐係「因受契約拘束之結果」，而非離職給與辦法相關規定所致。然而，行政機關得否以行政契約正當化對於人民基本權之限制，而擺脫法律保留原則之拘束，非無疑問，強制聘僱人員自提 6%，仍應有法律授權基礎，方為正辦。

2. 社會保險

聘用人員係行政機關以行政契約進用之人員，並非公務人員，亦非以私法上勞動契約進用之人員，其適用公務人員之社會安全制度或適用對於勞工之社會安全制度，在學理上皆有困難。就公務人員之社會安全制度而論，依公教人員保險法（以下簡稱公保法）第 2 條第 1 項第 1 款規定，法定機關（構）編制內之有給專任人員為公保之保險對象，因此機關編制內之聘用人員原應參加公保，惟為加強對於聘用

¹¹ 參閱蘇俊雄大法官，司法院釋字第 472 號解釋協同意見書。

人員權益之保障，2014年1月29日修正公布之公保法增列第2條第2項規定：「前項第1款人員不包括法定機關編制內聘用人員。但本法中華民國103年1月14日修正施行時仍在保者，不在此限。」¹²

惟公保法第2條第2項將法定機關編制內聘用人員排除於公保法之規範對象之外，並不意味著此等人員即得參加勞保。其是否得參加勞保，仍應視是否符合勞保條例之規定。關於聘用人員參加勞保之規定，首見於1979年2月19日修正公布之勞保條例第6條第1項第5款規定：「凡年滿十四歲以上，六十歲以下之左列勞工，應以其雇主或所屬團體為投保單位，全部參加勞工保險為被保險人：……五、政府機關、公立學校之約聘、約僱人員。」其立法理由稱：「目前政府機關、公立學校之約聘、約僱人員，均未能參加公保或勞保，其雇主（即政府）自應比照廠礦場、公司、行號為其約聘約僱人員辦理投保手續，以符擴大勞保範圍之精神及辦理勞工保險之真諦，……。」¹³惟此一修法當時施行之公保法第2條第1項規定，該法所稱之公務人員為法定機關編制內之有給人員，因此編制內之聘用人員應符合該規定而得以參加公保，故前述勞保條例修法理由所稱約聘人員均未能參加公保或勞保，應係指非編制內之約聘人員。不過，值得注意的是，當時尚不認為約聘人員係依行政契約進用之人員，從而當時使約聘人員參加勞保，在學理上並無疑問。1988年2月3日修正公布之勞保條例將原勞保條例第6條第1項第5款規定修正為「依法不得參加公務人員保險或私立學校教職員保險之政府機關及公、私立學校之員工。」並改列第4款，從而2014年1月29日修正公布之公保法增列第2條第2項規定，將法定機關編制內聘用人員排除於公保法規範對象外，該等人員即得依勞保

¹² 公保法增列第2條第2項之理由為：「……五、銓敘部87年9月8日八七台特一字第1653287號函釋略以，為加強對聘用人員權益之保障，自87年1月1日起，新進之聘用人員一律參加勞工保險；已參加原公務人員保險（現為本保險）者，得依其意願選擇改投勞工保險或繼續投保公務人員保險。據此，目前各機關編制內聘用人員參加勞工保險已行之有年，是為期上開實務作法與本法規定契合，乃增列第2項規定。」（參閱公保法異動條文及理由，2023年4月4日，取自<https://lis.ly.gov.tw/lglawc/lawsingle?007D040EC2BC00000000000000001400000000400FFFFFD00^04650103011400^0004D001001>）

¹³ 參閱立法院議案關係文書（1982年11月8日）。院總第462號，政府提案第1727號，行政院函請審議「勞工保險條例修正草案」，2023年4月4日，取自<https://lis.ly.gov.tw/lgcgi/lgmeetimage?cfcec9cdcfccfcfc5ccfd2ce9cf>。

條例第6條第1項第4款規定參加勞保。

肆、公務人力進用彈性化之需求

一、聘用人員之常態化需求

聘用人員在法制設計上雖應該是例外之臨時人員，實務上卻有常態化之趨勢。這種常態化之趨勢，反面而言，即意味著公務人力進用之彈性化需求，傳統考試用之人公務人員制度面臨挑戰。以下加以說明。

事實上，各機關、機構以契約進用之人員，除聘用人員外，還有依教育人員任用條例聘任之人員。依教育人員任用條例聘任之人員，不限於公立學校之教師，還包括在文化、藝術或研究機構服務之人員，例如國立自然科學博物館之研究人員、國立交響樂團團員等。

與聘用人員相較，依教育人員任用條例聘任之人員亦屬以行政契約進用，但不同的是，聘任之人員往往為常態性之契約人員，從而規定聘任人員得擔任或兼任主管職務者，並非罕見，例如國家歷史博物館編制表規定，展覽組及典藏組組長由研究員或副研究員兼任，而研究員或副研究員係依教育人員任用條例聘任。國立自然科學博物館編制表亦有類似規定。

聘任人員的存在意味著在文化、藝術或研究領域，考試用人之公務人員制度無法充分滿足機構之用人需求。然而，考試用人之公務人員制度無法充分滿足用人需求之領域只限於文化、藝術或研究領域嗎？以國家運輸安全調查委員會為例，其轄下航空調查組、水路調查組、鐵道調查組、公路調查組、運輸安全組以及運輸工程組等內部單位，負責運輸安全以及交通事故之調查，高度取向於專業或科技，需要大量之專業、技術人才，而這些人力需求未必能透過考試用人之公務人員制度予以補充；另外，基於公務人力管控之人事瘦身考量，在政策上也未必打算進用公務人員來補充這部分之人力需求。依國家運輸安全調查委員會編制表，其職員（公務人員）編制只有20名，然而，依據民國112年國家運輸安全調查委員會單位預算，其

約聘人員之預算員額為 71 名，¹⁴是公務人員員額之 3 倍多。本文開頭所提及之數位發展部及其所屬機關對於聘用人員之需求，也與此類似。

二、人事瘦身與國家任務擴張之矛盾

綜上所述，在文化、藝術與研究領域之外，也存在對於常態性契約人力之需求，而這些人力無法依據教育人員任用條例，以聘任之方式予以補充，只好以聘用人員予以補充。然而，在法制上聘用人員為暫時性之人力，並不能補充常態性之人力需求，結果是實務上聘用人員往往一再續聘，而呈現久任的現象（莊雅雲等人，2019）。聘用人員久任化的現象固然與法律上之規定不符，但突顯出實務上之需要以及考試用人之公務人員制度面臨用人需求之捉襟見肘。

如前所述，公務人員與私法上之受雇勞工乃是勞務供給法律關係之兩大典型，然而，在這兩大典型，勞動力之供給皆是以不定期為原則。公務人員受身分保障固無庸論，就勞工而言，依勞基法第 9 條第 1 項前段規定，勞動契約固然可分為定期與不定期之勞動契約，但同條項後段規定：「臨時性、短期性、季節性及特定性工作得為定期契約；有繼續性工作應為不定期契約。」換言之，亦以不定期勞動契約為原則。然而，聘用人員制度之原意則是將聘用人員定位為暫時性人力，從而應「定期」聘用，惟實務上往往有繼續性工作無法由公務人員執行，而需進用聘用人員執行之情形。

固然，如前所述，這或許是基於某些特殊之人力需求無法以公務人員補充，但另一方面也與我國雖受新自由主義人事瘦身的想法影響，卻並未進行全面性之檢討有關。我國於 2010 年 2 月 3 日制定中央政府機關總員額法，於該法第 4 條第 1 項規定，機關員額總數為 160,900 人，進行員額控管。然而，人事瘦身必須伴隨對於國家任務之檢討，人事要瘦身，則國家任務必須緊縮（張桐銳，2022a，頁 76）。但我國乃是社會國家，國家任務擴張，各種新成立之部會或機構即反映國家任務之擴張，從而導致人力需求增加，這些新增之人力需求在國家公務人力員額控管之情形

¹⁴ 參閱國家運輸安全調查委員會（2023）。中央政府總預算案國家運輸安全調查委員會單位預算（頁 3）。2023 年 4 月 4 日，取自 <https://www.ttsb.gov.tw/media/4644/110年度國家運輸安全調查委員會單位預算-pdf.pdf>。

下，無法以增加公務人員來滿足需求，便只好訴諸契約人力。

伍、關於聘用人員進用制度改革之幾個思考點

現行聘用條例僅有 10 個條文，扣除制定依據、施行細則之授權以及施行日之規定，實質上關於聘用人員制度之規定，僅有 7 個條文，面臨各機關進用聘用人員需求之擴張、契約人力常態化以及聘用人員權利義務規範化之需求，顯然有規範不足之問題。由於數位發展部聘用人員法定員額過高之問題引發疑義，銓敘部刻正進行聘用條例之修正。關於聘用條例之修正所涉及問題龐雜，限於篇幅難以在此一一檢討，以下僅就幾個改革思考點，提出本文的看法。

一、引進不定期之契約人力制度？

(一) 合憲性之考慮

如前所述，實務上有進用不定期契約人力之需求，然而以（行政）契約進用不定期之聘用人員，等於是在考試用人之公務人員制度外，另創用人管道，聘用人員形式上雖非公務人員，但其亦執行公務行使公權力，依實務見解，其亦受服務法規範，實質上與公務人員差別不大，如此將引發是否與憲法第 85 條以及第 86 條第 1 款規定相符之疑義。

單純從貫徹憲法規範意旨之角度而論，憲法上之公務人員概念雖係由立法機關制定法律予以具體化，但其解釋不應完全任由立法機關以法律規定，否則立法機關將得以透過法律規定規避憲法上之規範。依此，憲法第 86 條所稱之公務人員，並非單指各種公務人員法律所稱之公務人員，而係指國家所進用執行公務行使公權力之人員。換言之，國家所進用執行公務行使公權力之人員，不論在法律層次如何稱呼，其進用資格皆須經考試院依法考選銓定。

然而，解釋憲法如同解釋法律，不應完全拘泥於制憲者之意旨，隨著時空之變遷，解釋憲法機關自應斟酌各種情況之改變以及憲法修改之難度，而探求制憲者透過憲法規定所展示之客觀意旨。考慮到我國憲法規定之修憲程序使得憲法之修改極其困難，如果拘泥於制憲原意，將無法因應時空的變化而為調整；再者，制憲之

前，各機關無視任用法而任意進用人員，已於前述，這種情況目前已不復存在；最後，考試用人制度旨在確保用人之公正性，只要能確保進用之公正性，不定期聘用人員之進用應與憲法第 85 及第 86 條之意旨無違。換言之，形式公務人員之進用依憲法第 85 與第 86 條規定，其任用資格與選拔須經考試，至於實質上執行職務行使公權力之人員，只要非以公務人員形式進用，如確保進用程序之公正，應與憲法第 85 及第 86 條規定意旨無違。

（二）管控之問題

不定期聘用人員之進用雖未必違反憲法第 85 及第條 86 條規定，然而此將對於公務人員制度造成衝擊，則無可否認。一方面有引進不定期聘用人員之需求，另一方面卻又擔心引進將造成對於公務人員制度之衝擊，這意味者引進的同時須對於各機關進用不定期聘用人員加以管控。

對於各機關進用不定期聘用人員之管控，須考慮各機關各式各樣之用人需求，是否可能進用公務人員或定期聘用之人員等等，以判斷其進用不定期聘用人員之必要性。鑑於在此涉及進用與公務人員類似，但卻是公務人員制度以外之人力，本文認為應適用法律保留原則，亦即各機關是否能進用不定期聘用人員，以及其得以聘用之員額，皆應由立法機關於制定機關組織法中決定。換言之，於各機關制定組織法時就該機關屬性以及人員需求，決定是否需進用不定期聘用人員以及聘用之員額。

各機關得否進用不定期聘用人員以及其得以聘用之員額，固應於各機關組織法明定，但關於不定期聘用人員之法律地位及其相關規範，諸如聘用之條件、解聘事由、停聘程序、人事考核、留職停薪以及資遣等等事項，皆應於聘用條例中規定。

二、進用程序

關於聘用人員之進用程序，核心考慮在於如何確保進用之公正性。關於各機關進用人員之公正性，事實上在各機關職缺由本機關以外人員遞補（以下簡稱外補）時，亦有類似問題。換言之，關於進用程序的公正性，我國法制並非空白，聘用人員之進用程序，可以考慮參照陞遷法加以規定。以下參照陞遷法之規定，簡單說明相關程序設計：

- 各機關進用聘用人員應公開甄選。（參照陞遷法第 5 條第 2 項）
- 各機關進用聘用人員，應注意其品德及對國家之忠誠，並依擬任職務所需知能，就考試、學歷、職務歷練、訓練、進修、年資、考績（成）、獎懲及發展潛能等項目，訂定標準，評定分數，並得視職缺之職責程度及業務性質，對具有基層服務年資或持有職業證照者酌予加分。必要時，得舉行面試或測驗。（參照陞遷法第 7 條第 1 項、第 2 項）
- 各機關進用聘用人員，應組織甄選委員會，辦理公開甄選相關事宜。（參照陞遷法第 8 條第 1 項）
- 各機關辦理聘用人員之進用，應由人事單位就合乎資格人員，分別情形，依積分高低順序或資格條件造列名冊，並檢同有關資料，報請本機關首長交付甄選委員會評審後，依程序報請機關首長就前三名中圈定聘用之；如聘用二人以上時，就聘用人數之二倍中圈定聘用之。（參照陞遷法第 9 條第 1 項）
- 各機關辦理聘用人員進用業務人員，不得徇私舞弊、遺漏舛誤或洩漏秘密；其涉及本人、配偶及三親等以內血親、姻親之公開甄選案，應行迴避。如有違反，視情節予以懲處。（參照陞遷法第 16 條）

關於聘用人員之進用程序，還須考慮者，乃是否適度限縮機關首長權限之問題。公務人員之陞遷，尤其在機關職缺由本機關人員陞遷之情形，由於公務人員之內部陞遷涉及公務人員之考核，而公務人員之考核一般認為屬於機關首長之人事權，此所以公務人員考績法施行細則第 19 條第 1 項規定：「機關長官覆核所屬公務人員考績案，如對初核結果有意見時，除未變更考績等次之分數調整，得逕行為之外，應交考績委員會復議。機關長官對復議結果，仍不同意時。得加註理由後變更之。」換言之，機關首長與考績委員會之意見不同時，最終仍是以機關首長之意見為準。陞遷法第 9 條第 2 項規定：「機關首長對前項甄審委員會報請圈定陞遷之人選有不同意見時，得退回重行依本法相關規定改依其他甄選方式辦理陞遷事宜。」其意旨仍係尊重機關首長之人事權。

惟陞遷法第 9 條第 2 項規定僅適用於機關內部升遷之情形，並不適用於外補程序。顯然，在外補程序，首長之人事權受到某程度的削減。事實上，各機關職務出缺時，如依法申請分發考試及格，對於考試及格分發之人員，首長亦無置喙餘地。

機關進用聘用人員，類似外補程序，亦宜削減機關首長人事權。削減機關首長人事權，除對於聘用人員之進用，不引進類似陞遷法第 9 條第 2 項規定外，還可考慮者，乃甄選委員會之組成，是否適度引進外部學者專家，以減輕機關首長之影響力。

由於甄選程序頗為複雜，其規定形式可考慮採準用形式，於聘用條例中規定：「聘用人員之進用程序，除本法另有規定外，準用陞遷法關於甄選程序之規定。」

三、關於聘用人員權利、義務之明文規定

（一）法律保留原則

依憲法第 23 條規定，對於人民基本權利之限制，應以法律為之，此即法律保留原則，由於在此涉及對於人民基本權利之干預，學說上也稱之為干預保留。¹⁵然而，法律保留原則之適用領域，不限於基本權干預之領域，基於民主正當性之考量，凡具有政治重要性之事務，應由立法機關決定，此即由德國聯邦憲法法院所提出，在我國亦有相當影響力之重要性理論（許宗力，1992，頁 158-162）。

司法院釋字第 443 號解釋理由書提出所謂之「層級化的保留體系」（吳庚、陳淳文，2019，頁 54-56），依「規範對象、內容或法益本身及其所受限制之輕重程度」而在法律規範密度上作不同程度之要求，在此顯然有重要性理論影響之影子。司法院釋字第 614 號解釋稱：「給付行政措施如未限制人民之自由權利，固尚難謂與憲法第二十三條規定之限制人民基本權利之法律保留原則有違，惟如涉及公共利益或實現人民基本權利之保障等重大事項者，原則上仍應有法律或法律明確之授權為依據，主管機關始得據以訂定法規命令（本院釋字第四四三號解釋理由書參照）。」顯然，即使在不涉及基本權干預之領域，基於事務重要性之考量，仍應由具有直接民主正當性之立法機關以法律之形式加以規定。

公務人員制度係於憲法形塑其架構，再由法律予以具體化，其屬於重要事項而應以法律明文規定，在學理上並無疑問（張桐銳，2022b，頁 15-16），在具體實踐上，公務人員制度之相關內容，諸如公務人員之任用、考績、俸給、陞遷、退撫等

¹⁵ 關於干預保留，請參閱許宗力（1992，頁 122-126）。

等事項，皆以法律規定。

關於聘用人員之進用以及其法律地位，涉及執行職務行使公權力人員之進用及其法律地位亦應屬重要事項，況且任用法第36條明文規定：「各機關以契約定期聘用之專業或技術人員，其聘用另以法律定之。」聘用人員之進用及其法律地位之規範應適用法律保留原則，應無疑義。

（二）規範不足

關於聘用人員之進用以及其法律地位應以法律規定，然而現行規定嚴重地規範不足。如前所述，聘用條例關於聘用制度之實質規定只有7個條文，關於進用之資格、進用程序、義務、考核、解聘事由、以及相關權利事項都欠缺詳細規定。如前所述，聘用人員之離職給與係以離職給與辦法加以規定，然而離職給與辦法並無法律授權，屬於職權命令之性質。基於司法院釋字第443號解釋以及釋字第614號解釋所揭載之重要性理論，離職給與辦法是否合乎法律保留原則，恐有疑問。

又關於聘用人員之義務，如前所述，目前實務上係透過對於服務法上所規定之「受有俸給之文武職公務員」作廣義解釋，使之涵蓋聘用人員，然而聘用人員係以契約進用之人員，與公務人員係依法任用（行政處分）不同，「受有俸給之文武職公務員」涵蓋聘用人員，就概念而言，並非理所當然。另一方面，服務法上規定之義務，係針對公務員之特殊義務，其規範度對象應明確。因此，在政策上如認為聘用人員應受服務法規範，應有明確之規定。

一旦決定引進不定期之聘用人員，此一規範不足之情形將更顯嚴重，蓋不定期之聘用人員制度對於公務人員制度之衝擊更為嚴重，是否要對於各機關進用不定期聘用人員予以管制？要如何管制？進用之資格條件如何？違法任用如何處理？解聘事由如何？薪資報酬如何？考核制度如何？陞遷制度如何？退休保障制度如何？撫卹制度如何？是否應有留職停薪制度？等等問題，都有待規範。

陸、結語

聘用制度乃是我國公務人員法制上之特殊制度，在依法任用之公務人員以及依私法上勞動契約進用之受雇勞工之外，創造出介於此二者之間之聘用人員一以行政

契約進用之人員。由於長期以來，聘用人員被界定為暫時性之方便人力，此等人員既不受重視，對於其進用以及其法律地位規定也相當簡陋。在法律地位上，著眼於此等人員與公務人員在執行職務、行使公權力上之類似性，透過行政函釋賦予其服務法上之特殊義務，但又基於其與公務人員之區隔，而未予以特殊保障，使得這群人員雖負有公務員之特殊義務，卻未受特殊保障。

隨著社會法治國家發展，在勞動法上對於勞工之保障漸趨完善，然而聘用人員因未被定性為勞工，而無法受到勞動法上之保障，結果是介於公務人員與勞工之間之聘用人員，成為法制發展上之犧牲者。近來雖有相關規定改善聘用人員之地位，使其得以參加勞保與勞退制度，但聘用制度實須全面性地檢討，而檢討之重點，本文認為，決定聘用人員應適用公務人員制度還是勞動法制，應該是一個須加以決定之政策考量，不應使聘用人員成為公務人員制度與勞動法制之間之犧牲者。

隨著數位發展部所需聘用人員員額數量所引發之爭議，而帶來全面檢討聘用制度之契機，尤其是正面對決實務上進用不定期聘用人員之需求，以及完善聘用制度，此一法制工作需要更多討論。本文對於引進不定期之聘用人員之問題，認為只要能確保進用程序之公正性，其與憲法並無牴觸，但應由立法機關關於各機關組織法中具體考量是否進用不定期聘用人員，以及進用數額。另外，應對於現行聘用條例進行大幅翻修，詳細規定聘用人員之權利義務。換言之，本文對於此一問題提出一些思考上之切入點如下：（1）參考公務人員陞遷法規定之公開甄選程序規定聘用人員之進用程序；（2）不定期聘用人員之進用，為避免過度衝擊考試用人之公務人員制度，應於各機關組織法規明定進用之員額；至於不定期聘用人員法律地位之相關規定，則於聘用人員聘用條例規定；（3）現行聘用人員聘用條例過於簡陋，應於該法詳細規定聘用人員之權利義務。

參考文獻

- 吳庚、盛子龍（2017）。行政法之理論與實用（增訂十五版）。三民。
- 吳庚、陳淳文（2019）。憲法理論與政府體制（增訂六版）。三民。
- 李建良（1999）。政府機關臨時人員法制重建的基本課題，公務人員月刊，（36），5-14。

林明晰、張桐銳（2022）。**111 年度精進聘用人員人事制度委託研究案結案報告。**

銓敘部。

林紀東（1993）。**中華民國憲法逐條釋義（三）**（修訂七版）。三民。

翁岳生（1990）。**行政法與現代法治國家**（十版）。著者發行。

許宗力（1992）。**法與國家權力**。著者發行。

張桐銳（2015）。社會保險法律關係核心問題之檢討：從體系性觀點之個案研究。

中原財經法學，（34），225-275。

張桐銳（2018）。公務人員退休制度之保險年金化：公務人員退休制度之改革評析。**東吳法律學報**，30（1），33-87。

張桐銳（2022a）。積極促進之社會國家。載於李建良（編），**公法之領航者：翁岳生教授九秩華誕祝壽論文集**（頁 61-97）。元照。

張桐銳（2022b）。精進公務人員考試錄取人員訓練法制之研究。公務人員保障暨培訓委員會。

陳英鈴（2002）。各國公務人員行政中立之保障。公務人員保障暨培訓委員會。

莊雅雲、陳君豪、楊子瑩（2019）。**我國聘僱人員人事法制之研究**。新北市政府。

<https://www.rde.ntpc.gov.tw/userfiles/1160700/files/16> 我國聘僱人員人事法制之研究.pdf

數位發展部（2022）。數位發展部「聘用人員進用與績效衡量指標之建立」書面報告，11 月 1 日。<https://www-api.moda.gov.tw/File/Get/moda/zh-tw/5LgBISDG1q2qH0i>

蕭乃沂（2022）。數位發展部進用約聘人員的必要性與爭論—兼論多元公務人力創薪契機。國家人力資源論壇，9 月 30 日。https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=45831&type=A9DCC80FC8CC7601

Battis, U. (2022). *Bundesbeamtengesetz: Kommtar* (6. Aufl.). Beck C. H.

Weber, M. (1972). *Wirtschaft und gesellschaft* (5. Revidierte Aufl.). Johannes Winckelmann.

Wolff, H. A. (2005). Der verfassungsrechtliche Rahmen des Alimentationsprinzips für Versorgungsabsenkungen, *ZBR*, 361-371.

Review of Employment System of Contract Workers

Tung-Jui Chang^a

Abstract

Contract workers recruited through administrative contracts are defined as temporary professional and technical manpower in the system, but there is a trend of long-term employment in actual practices. For certain administrative jobs, non-fixed term employees are needed. With the establishment of the Ministry of Digital Affairs, the dispute over the recruitment of a large number of contract workers have also brought about an opportunity for the reform of the employment system. Regarding the doubts about the introduction of non-fixed term contract employees, this article's author believes that the most important issue is whether it violates the provisions of Article 85 and Article 86 of the Constitution. In this regard, the author believes that as long as the fairness of the access procedure is ensured, it does not violate the intent of Article 85 and Article 86 of the Constitution. For the reform, this article proposes some points for thinking: (1) Refer to the public selection procedure stipulated in the Civil Service Promotion Act to stipulate the employment procedures of contract workers; (2) The employment of non-fixed term contract workers is to avoid excessive impact on the examinations system of employing civil servants, and this should be clearly defined in the organizational laws. As for the relevant provisions on the legal status of non-fixed term contract workers, it should be stipulated in the Employment Regulations; (3) The current Employment Regulations are

^a Professor, College of Law National Chengchi University, e-mail: tungjui@nccu.edu.tw.

too simple, and should stipulate in detail the rights and obligations of employees.

Keywords: the system of civil service, contract employees, the principle of administrative unity, administrative contract, neoliberalism

新冠肺炎疫情下公務人員對 居家辦公評價之實證研究

李俊達^a、林文燦^b

《摘要》

自 2019 年 12 月新型冠狀病毒開始蔓延全球，為減少員工前往職場途中的對外接觸，居家辦公成為常見的工作型態。國內在 2021 年中疫情嚴峻期間，行政院人事行政總處宣布，公務人員輪流分流到機關上班的比例，從三分之一提高為二分之一。本研究以中央政府某部會為研究對象，該部在 2021 年 2 月推動「實施居家辦公試辦作業」計畫，並在當年 5 月底至 7 月國內疫情最為嚴峻期間，正式施行分流居家辦公。本研究在正式施行期間，針對該部會公務人員發放調查問卷，了解居家辦公的態度。調查結果發現，未來應更加具備時間管理、溝通技巧、強烈的個人責任感、敬業忠誠、數位素養、自我領導力、獨立工作等能力。隨著數位化時代來臨，在人力資源管理策略上，公部門亦應規劃居家辦公的工作條件，營造信任和重視成效的組織文化，讓公務人員未來在選擇工作地點和支持家庭的決策，可以具有更大的靈活性。本研究提出以下三點實務建議。第一，居家辦公衍生的工作成本應由服務機關承擔，未來在推行時可考慮提供一次性的固定額度津貼。第二，居家辦公應注重員工的人際網絡與組織承諾。在實務上，

投稿日期：民國 111 年 10 月 14 日。

^a 臺北市立大學社會暨公共事務學系副教授，e-mail: chunda@ntu.edu.tw。

^b 臺北市立大學社會暨公共事務學系兼任副教授。

各機關可先了解同仁居家辦公期間在心理層面的需求，規劃方案內容。第三，因應居家辦公的趨勢與發展，在業務資訊化與服務流程上，建構及持續培訓公務人員共通性的數位職能。

[關鍵詞]：居家辦公、遠距辦公、新冠肺炎、數位治理

壹、前言

自 2019 年 12 月新型冠狀病毒（COVID-19）開始蔓延全球，在極強的傳染力下，疫情改變了人們的生活與工作型態。在疫情發韌初期，我國政府將疫情控制得宜，相較於國外，臺灣民眾仍舊享有更多自由。直至 2020 年 12 月 22 日出現 1 個本土案例，打破國內 253 天連續無本土個案紀錄。2021 年 5 月 11 日，因國內出現感染源不明之本土案例，造成社區感染風險增加，提升疫情警戒為二級狀態。2021 年 5 月 15 日，臺北市及新北市陸續發生感染源不明的病例及群聚案件，中央流行疫情指揮中心提升雙北地區疫情為三級警戒。而後隨著本土案例確診人數連續數日破百，除雙北地區外其他縣市也出現本土確診個案，5 月 19 日全國進入三級警戒。

隨著 2021 年 5 月開始，疫情逐漸在國內擴散，各種限制陸續出現。在宣布「三級警戒」之後，不管是口罩佩帶的頻率增加、用餐模式從外食轉變為限定外帶、對於娛樂以及運動場所的諸多限制，又或者是上班模式的改變，都使得生活模型變得與以往有所不同。從世界各國的發展來看，為減少員工前往職場途中的對外接觸，將原本辦公室工作移到家中的居家辦公（working from home, WFH），成為常見的工作型態。許多私人企業開始讓員工居家辦公，以遠距上班的模式，減少群聚感染的風險以及影響。

隨著國內疫苗購置到貨與施打率逐漸提升，未來疫情終將趨緩。有趣的是，居家辦公的職場工作模式是否還會「持續發生」，組織又該如何面對員工心態與經營樣態改變。如同商業周刊進行的「Omicron 疫情企業調查」顯示，在 211 家上市櫃企業與中小企業中，有 46% 認為疫情至此階段，應該優先守護員工心理健康。同時，有 72% 的企業認為，政府應該鬆綁防疫，把更多自主權交給企業與民眾（管

婺媛等人，2022）。根據資誠聯合會計師事務所（PwC）在 2021 年 1 月 26 日至 2 月 8 日，針對 19 個國家的 32,517 位受訪者進行調查，“2021 希望與恐懼調查報告”（Hopes & Fears 2021）顯示，僅有 9% 員工希望回歸傳統的通勤和工作環境，另外 72% 則希望採取遠距和面對面上班混合的工作模式（PwC, 2021）。而根據美國資訊科技顧問公司 Gartner (2020) 的報告指出，82% 的領導者同意員工，未來在返回辦公室辦公後仍可彈性的居家辦公。

在國內公部門方面，行政院人事行政總處於 2021 年 5 月 22 日宣布，為降低雙北地區人流移動風險，將分區辦公及居家辦公從原規定 1/3 上限原則，放寬至 1/2。中央政府某部會在 2021 年 2 月即推動「實施居家辦公試辦作業」計畫，參加試辦同仁於居家辦公期間之自主管理，基於組織信任的理念，採最小限制之規範原則。請由人事室協助辦理差勤管理事宜，免除填報工作日誌，減少不必要的差勤監督，減少同仁對居家辦公此項新興業務處理模式的抗拒心理。及至當年 5 月底至 7 月國內疫情最為嚴峻期間，該部會希望減少人潮的移動，正式施行分流居家辦公。

隨著疫情減緩，值得探討的管理問題是，此次大規模的施行居家辦公，對於公部門組織管理有何挑戰與效益，公務人員又應該具備哪些能力。有鑑於國內目前對於公務機關辦理居家上班的成效，缺乏相關實證研究，本研究在該部會施行期間，針對公務人員發放調查問卷，了解對於居家辦公的相關態度。針對調查結果，本研究提出職場管理的變革建議，希冀公部門審慎思考，預作超前部署。

貳、文獻回顧

一、居家辦公的定義與模式

居家辦公和遠距辦公（telework, telecommuting）的定義近似，但居家辦公的含意較遠距辦公廣泛。遠距辦公基本定義為使用電腦、網路及其他通訊設備軟體進行工作，故而不必在組織中（辦公室）工作，但遠距辦公不一定是在家中工作。有關「遠距辦公」的探討，最早可追溯至 1970 年代。Nilles (1975, 1994) 首次提出「遠距辦公」一詞，並定義為「員工使用資訊科技（如智慧型手機、平板、電腦、網路等設備），在有別於一般傳統工作場所（如辦公室）的地點進行工作」。當時首次

提出此概念的學者已預測，未來的工作將會借助通訊技術，發展出遠距辦公的模式，並將由傳統辦公室的工作環境，移轉至員工家中或是附近（Nilles, 1975; Toffler, 1980）。

遠距辦公是透過網路與電話在家或其他場合辦公，是一種利用遠端資訊技術的溝通模式，進行有關遠端資料的存取運用行為，讓工作也能在辦公室以外的地方完成的一種便利的工作模式。遠距辦公最早的理念是由 Jones (1957) 所提出，惟在 1970 年的能源危機發生後，遠距辦公的理念才被廣泛地注意。Nilles (1976) 提出「Telecommuting」的名詞並給予定義，此時由於產業、科技、生活等各層面的形態不同，影響了整個人類生存環境的改變。Huws 等人 (1990, p. 10) 定義「teleworking」，是工作者之工作地點是獨立於雇主或契約約定者所提供的營業場所，並可以隨著個人意願或其組織所希望之地點進行更換。

Nilles (1998, pp. 17-18) 認為 Telecommuting 是 Telework 的態樣之一，「Teleworking」的定義是「任何以資訊科技（例如電話、傳真機和電腦）取代工作有關旅程（work-related travel）之形式」，強調重點是將工作移動到工作者所在地，而非工作者移動至工作所在地。至於「Telecommuting」的定義是「每週有一天或幾天利用資訊通訊科技，在自己家中、顧客所在地或電傳中心工作，取代在主要辦公室工作」，其重點是為消除或減少往返工作場所的通勤時間。

Nicklin 等人 (2016) 認為，「Teleworking」是指員工在遠離同事和組織主要營運場所，並使用各種形式的資訊管理或通訊技術來同時執行工作。「Teleworking」工作時間與正常到班辦公時間，各占一定比例。Nicklin 等人 (2016, pp. 54-59) 進一步依據六個面向來分類「Teleworking」的性質，包括（1）比例分為部分時間到全部時間，（2）位置從固定地點到行動地點，（3）時程從固定時程到變動時程，（4）協力從低互動到高互動，（5）同步從序列到同時，（6）自主性從低到高。

此外，在名詞上，英文 WFH 與 WAH (work at home) 均有居家辦公的意思，惟兩者定義並不相同。WAH 可翻譯為「在家辦公」或「在家上班」，涵義是工作地點主要在家中，住家即為辦公室。例如自由工作者、新創公司老闆、YouTuber、投資者等。至於居家辦公含意是員工多數時候都是在辦公室工作，只是當下的辦公地點正好在家中。因此，是以家為據點來完成工作，故以「from」（來自）為表示。

「from」並有遠程連線的意義。相對於此，WAH 工作者將住家當工作室或辦公室，不論是創作或是接案，都是就地工作，並不一定需要隨時隨地「遠程連線」。本研究探討者，係因 COVID-19 疫情爆發而加速的居家辦公，特別重視組織是否具備讓員工居家遠程連線工作的能力。就此而論，從組織的角度探討居家辦公，組織能否順利渡過疫情，係以推動數位轉型（digital transformation）成功程度為基礎。倘若疫情改善曠日廢時，未能在數位轉型的基礎上，讓員工居家辦公，組織營運難以久撐，終究停擺。

及至 2020 年初，COVID-19 開始在全世界傳染盛行，為了因應疫情，許多企業開始要求員工彈性上班，例如採用居家辦公的形式，以維持社交距離。依據麥肯錫針對疫情未來工作情境的研究報告，COVID-19 對勞動力最明顯的影響，是遠距辦公的員工數量急劇增加（McKinsey & Company, 2021）。從 2020 疫情爆發大流行期間的居家辦公經驗後，中、法、德、印、日、西、英、美等八個國家的部分公司，已經以更靈活的工作空間來規劃辦公環境。減少辦公室所需的實體空間，以及日常進入辦公室的員工數量。該報告也發現，遠程工作高度集中在少數行業、職業和地區的高技能、受過高等教育的從業者中。居家辦公的員工中，超過 20% 可以像在辦公室一樣，有效地每周遠程工作三到五天。

許惠婷（2022）指出，在 2021 年 5 月至 7 月間，我國政府機關在居家辦公期程規劃上可以區分為「固定型」及「輪替型」兩種模式。「固定型」為機關將人員分為兩組，一組人員居家辦公不進辦公室，另一組人則維持正常到辦公室上班，無居家辦公。例如：行政院人事行政總處、行政院農業委員會等。而「輪替型」是讓人員輪替居家辦公，機關將人員進行分組，輪流進行居家辦公及正常到辦公室上班。此種模式因輪替期程不同，可分為 2 週輪替一次（如教育部、國家發展委員會、勞動部）、1 週輪替一次（如外交部、金融監督管理委員會、行政院公共工程委員會）、2 天輪替一次（如海洋委員會海巡署、交通部航港局）及 1 天輪替一次（勞動部勞工保險局）等模式。

林瓊瀛（2021，頁 65-66）從辦公時間與辦公空間雙軸線的集中與分散程度分析，提出四種主要的辦公模式（表 1）。（1）固定時地辦公制，人員上下班時間集中，辦公地點集中。此種模式高度集中導致風險承受度低，缺乏彈性與人才吸引力。（2）固定工時異地辦公制，統一工作時間，辦公地點分散，可以是在住家或

是其他工作地點。在疫情嚴峻蔓延之際，此模式成為主流。員工可彈性安排工作地點，享有較高的自主權。（3）固定地點輪班制，工作地點固定，員工分散於不同時段上班。人員必須於特定現場設備方得執行業務，或需長時間安排人員駐守辦公室例如客服、倉儲營運、工廠製造業等。（4）跨時跨區辦公制，工作時間與地點均高度分散。由於疫情期間差旅不易，加上視訊協作軟體設備的蓬勃發展，業務工作可透過線上與雲端協作執行，鬆綁了辦公地點。同時，員工執行工作的時間能跳脫過往朝九晚五的規律，以最終成果交付為目標。

表 1

辦公時間與空間雙軸衍生的辦公模式

時間軸線 地點軸線	集中	分散
集中	固定時地辦公制	固定工時異地辦公制
分散	固定地點輪班制	跨時跨區辦公制

資料來源：“當我們「混」在一起－疫情後的職場新常態與管理挑戰”，林瓊瀛，2021，會計研究月刊，（429），頁 65。

臺灣本次因應疫情爆發而採用的遠距辦公，目的係為避免員工移動，主要是固定工時異地辦公制，並特別強調居家的辦公模式。對於我國公部門而言，在疫情趨緩後，又恢復辦公地點與時間集中的固定時地辦公制。事實上，當組織數位辦公科技普及的前題下，員工可以虛實交錯地運用辦公資源，協作完成工作任務。未來，在地點軸線與時間軸線都適中的「混合工作制」，可能取代傳統固定時地的辦公模式，成為職場新常態。

二、新冠肺炎疫情前居家辦公的實施與影響

如同前述，遠距辦公的探討可追溯至 1970 年代，當時主要目的是聚焦如何透過通訊設備，來降低員工通勤的需求，達到節能的功用，進而解決能源危機（Bailey & Kurland, 2002）。1980 年代，遠距辦公被當作能夠減少交通壅塞、降低空氣汙染的管理政策之一。1990 年代，企業考量辦公室成本，故結合資訊通訊技術（information and communication technology, ICT），形成「虛擬職場」（virtual

workplace）。惟此時期的遠距工作所依賴的通訊設備，通常需花費高昂的價格，且基礎建設較不普及。因此，在實務上少見實行此工作模式之企業及個人。

早期探討遠距辦公的優點，是著重在於經濟面與環境面。Lister 與 Harnish (2009) 指出，如果 40% 美國工作人口的一半工作時間為居家辦公，美國將可節省 2.8 億桶汽油，約為波斯灣石油進口的 37%。此對環境的影響相當於減少 900 萬台車的長年使用，所節省的能源將超過目前美國所有再生能源的總合的兩倍。整體而言，居家辦公對社會、企業、員工都有相當益處，網際網路和電子通訊的進步讓員工得到更多好處，可以促成一個節能型社會，減少經濟進步所帶來的負面影響。隨著資訊技術發達，遠距辦公的普及被視為可以解決組織與社會之各種問題的方式。對組織而言，遠距辦公最大的優點，是可以幫助組織降低辦公室的各項成本 (Egan, 1997)。

除了降低成本之外，居家辦公並可以提高生產力。Hammer 等人 (2005) 的研究指出，居家辦公是組織為了因應全球不斷變化的勞動力人口以及激烈的競爭所發展的工作措施之一，其優勢在於能夠提升員工的工作生活品質與組織效率。部分研究 (Hill et al., 1998; Wade & Shan, 2020) 也指出，居家辦公不僅能夠維持，甚至可以提供員工的生產力。其原因在於，居家辦公有助降低員工在工作時所受到的干擾，也因為工作時間相對彈性，員工可以選擇在效率最高的時間工作。此有助於員工減少缺勤等偏差行為，進而提高生產力及效率 (Baruch, 2000; Belanger, 1999)。

三、疫情下機關採居家辦公對員工的效益

從結果來看，Gajendran 與 Harrison (2007) 的研究顯示，居家辦公對於企業和員工都是正面的影響，可以提升員工的工作態度，降低離職傾向。同時，增加員工工作滿意度，進而增加員工作效能，對於企業和員工都相當有益。從員工個人層面來看，居家辦公的員工對自己的工作時間有很強的控制力，能夠靈活地工作，這可能有助於提高工作滿意度 (Kelliher & Anderson, 2010)。在 Hunton 與 Norman (2010) 的研究調查中發現，員工認為居家辦公能增加工作自主性、減少通勤時間，以及實現彈性工時。由於工作時間彈性和自主性可以提升工作滿意度，因此相對於辦公室員工，居家辦公員工的工作滿意度較高。基於工作地點和工作時間的彈性，居家辦公員工的離職傾向較低 (Ilozor et al., 2001)。

此外，居家辦公可以滿足員工身心健康的需求，達成工作與家庭平衡（Shamir & Salomon, 1985）。研究顯示，工作彈性可以減少工作與家庭的衝突（因工作問題干擾家庭問題而引起的衝突），當職家衝突減少時有助於員工降低無法履行家庭責任的苦惱（Hill et al., 2001）。居家辦公的員工可以調整自己的工作時間並滿足生活中的其他需求，包括家庭事務。工作自主性可以降低工作和家庭之間的衝突，員工不用再拘束於傳統工作時間安排，可以在工作和家庭生活之間更有彈性（Loher et al., 1985）。

不過，近來在 COVID-19 大流行期間，也有一些研究對於居家辦公的效益提出質疑，值得觀察。因為在 COVID-19 大流行期間，許多員工係因為社交距離或封城政策而被迫居家辦公，他們的經歷可能與早期所研究的自願居家辦公員工不同。Chu 等人（2022, p. 2）即指出，在 COVID-19 大流行期間的居家辦公，可能影響員工的心理健康，進而影響他們的工作表現。事實上，在控制 COVID-19 的封城期間，被迫居家辦公，但又沒有準備好的狀況下，可能會給員工帶來額外的壓力。被迫在家禁閉可能會影響個人的心理健康，包括增加他們的睡眠干擾和失眠的機會，因為緊張的情況和缺乏積極的刺激（Gupta et al., 2020）。

Bellmann 與 Hübler (2020) 發現，長期來看，居家辦公對於工作生活平衡並沒有太大的效果，至於所產生的工作滿意度，也都只是暫時的。Emanuel 和 Harrington (2021) 研究美國一家大型公司的客服中心工作人員，其中包括為了因應 COVID-19，而臨時採用居家辦公的工作人員。研究結果顯示，採用居家辦公之後，公司的生產力提高。然而，居家辦公工作人員的平均生產力卻是低於辦公室工作人員。因此，Emanuel 和 Harrington (2021) 提出結論，居家辦公具有逆向選擇效應（adverse selection effect），生產力更高的員工反而更願意留在辦公室工作。

四、疫情下機關採居家辦公的管理挑戰

在疫情甫爆發之際，部分文章開始討論哪些產業或是那些工作比較可能採用居家辦公（Adams-Prassl et al., 2020; Dingel & Neiman, 2020），同時不至於影響效率。其分析的方法是藉由美國勞工統計局的 O*NET Online 職業資訊網站，依據職業分類與所需職能的敘述和比較。從職位來看，教育程度或所得較高的專業人士、經理人、知識工作者以及其他主要負責文書作業或是資料處理者，比較可能採用居家辦

公。根據英國家庭長期調查，採用居家辦公的員工，他們自認居家辦公與在辦公室辦公的員工生產力是沒有差異的 (Etheridge et al., 2020)。

在美國疫情最嚴重的時期，工作者因居家辦公使每天的總通勤時間減少了 6,000 萬小時以上，其中約 35% 的節省時間重新配置在工作上 (Barrero et al., 2020)。Barrero 等人 (2021) 調查美國員工採用居家辦公的影響，受訪者認為帶來的好處包括縮短通勤時間、工作時間更靈活、生產力提高。另一方面，雇主也在技術上進行投資，針對實務進行修正，並提高了關於居家辦公的學習曲線。他們認為，即便在疫情過後，居家辦公的使用率仍將是疫情流行之前的四倍。

在 COVID-19 大流行期間，有關居家辦公的挑戰，主要聚焦在溝通、互信、領導三個方面 (Raišienė et al., 2020, p. 3)。首先，員工長期且緊密的透過 ICT 工作，將會顯著地提升科技壓力 (technostress)，導致生活品質的惡化。Daim 等人 (2012) 的研究指出，如果缺乏非語言溝通的互動，將會降低溝通品質，並且可能導致某些員工感到焦慮、困惑、溝通障礙。因此，虛擬團隊 (visual team) 的溝通品質有助於改善員工的心理情緒健康。

其次，建立互信是居家辦公的第二個挑戰 (Daim et al., 2012; Ospina, 2017)。一般而言，缺乏信任是虛擬工作無法有效推動的主要原因，虛擬團隊所建立的互信程度明顯低於實體溝通的同事 (Benetytė & Jatuliavičienė, 2013)。因此，虛擬團隊容易造成不確定性，無法完全蒐整所有團隊成員所要表達的完整意見 (Mogale & Sutherland, 2010)。最後，居家辦公的第三個挑戰在於領導。在廣泛使用 ICT 的數位時代下，居家辦公需要強而有力的領導 (Lilian, 2014)，管理者必須努力形塑回饋型的文化，包括溝通的規則、有效率的交換資訊、激勵員工主動且持續的溝通。同時，管理者也需要努力形塑組織或團體的態度、思考模式、行為模式、行動 (Kuscu & Hasan, 2016)。

參、研究方法

一、調查樣本

由於全球受到疫情影響，各國不論公私部門都必須改採居家辦公方式以為因

應，更促使許多國家行政機關加速數位轉型的腳步。國內於 2021 年 5 月 19 日全國進入三級警戒，本研究調查之部會早於 2021 年 1 月召開三次「實施居家辦公相關事宜研商會議」，並擬訂「實施居家辦公試辦作業」。該部會的權責為人事相關法制及執行事項，並監督全國各級銓敘及人事業務主管機關、機構、人員。有鑑於該部會為國內公部門少見針對居家辦公超前部署者，故以為研究個案。

該部會「實施居家辦公試辦作業」的目的是因應數位化、資訊化時代，使居家辦公能確實執行。因此，在 2021 年 2 月期間，該部會辦理兩個梯次的試辦作業。總計現有員額 169 人中，兩梯次合計 53 人參與試辦。除為疫情預先準備外，更為測試該部會在人事物各方面是否已就位。其中，「人」指人員管理，試辦目的是使該部人事室能及早確立人力配置及工作規範並因應調整。「事」指秘書室內能提早熟悉聯繫作業，各業務單位人員則能進行演練。「物」則是由總務司負責居家辦公人員公文收發及運送電腦設備，以及資訊室負責居家辦公期間軟、硬體設備及資訊安全等事項。

及至全國進入三級警戒後，該部會在試辦作業期間的演練基礎上，正式啟動居家辦公。本研究調查樣本即是在該部會實施正式居家辦公期間，扣除因擔任主管職務或必要實體到部上班者，共計 128 位公務人員，為實施正式居家辦公的總人數。該部會在疫情期間實施多梯次的居家辦公，惟填答者僅需填答一次問卷，避免重複作答。調查期間自 2021 年 5 月 30 日起至 7 月 23 日，問卷之發放及回收是透過該部會協助，確保填答之回覆率與正確性。

二、調查量表

本調查共計使用 3 個量表，分別為居家辦公的優點與缺點、居家辦公需具備的基本能力、受訪者基本人口變項等。此 3 個量表先經翻譯後，請由 3 位人力資源管理領域之教授協助審視，後再經該部會 3 位實務經驗豐富之主管校對，確保量表的表面效度。

(一) 居家辦公的優點與缺點

為了解居家辦公之優缺點，本調查參採 Ipsen 等人（2020, pp. 23-24）所使用之

量表。該量表係 Ipsen 等人（2020）在 COVID-19 爆發後，於 2020 年 3 月至 5 月間，針對 8 個歐洲國家民眾，所進行的調查。此居家辦公優缺點之量表共計 29 題，包括優點 13 題、缺點 16 題。

（二）居家辦公需具備的基本能力

由於國內公務部門辦理居家辦公的經驗相當罕見，故除了解居家辦公所帶來的優缺點外，公務人員配合執行所需具備的基本能力，更值得探究。此部分量表是參採 Raišienė 等人（2020, pp. 6-7）針對立陶宛私部門員工所進行的調查研究，共計 7 題，主要係對應於遠距辦公的三項挑戰：溝通、互信、領導。

（三）基本人口變項

有關可能影響公務人員對居家辦公態度的人口特徵變項，本調查參採 Raišienė 等人（2020）的研究，納入生理性別、世代、學歷。其中，世代分為嬰兒潮世代（1963 年前出生）、X 世代（1964 年至 1976 年出生）、Xennials 世代（1977 年至 1982 年出生）、千禧世代（1983 年後出生），學歷則分為高中（職）及以下、大學（專科）、碩士、博士。

（四）量表效度與信度

如前所述，本研究各量表經 3 位人資領域專家、該部會 3 位主管審視，確保具備表面效度與內容效度。同時，在 2021 年 2 月「實施居家辦公試辦作業」期間，本研究即發放預試（pre-test）調查問卷，以 53 位公務人員的填答結果，做為正式問卷發放前的信效度分析依據。本研究以 53 位公務人員在試辦作業前的填答結果，經項目分析（item analysis）後，確認量表各題目均具備鑑別度。

為確保各量表的可靠性及內部一致性，本研究並採用 Cronbach's α 係數，考驗量表的內部一致性信度。根據 Nunnally（1978）的標準，當 Cronbach's α 值在 0.7 以上為高信度，而 DeVellis（1991）則指出，Cronbach's α 值大於 0.8 則表示信度極高。如表 2 顯示，經對各量表進行信度分析後，發現各量表之 Cronbach's α 值均達 0.8 以上。此顯示本研究量表在經與專家慎密研討後設計得當，而經預試結果的信度分析顯示，各題項內部一致性高。

表 2
本研究調查量表的信度分析

變項	題數	Cronbach's α 值
居家辦公的優點	13	0.925
居家辦公的缺點	16	0.895
居家辦公應具備的能力	7	0.901

資料來源：本研究整理。

三、問卷設計與分析方法

(一) 問卷設計

本調查係針對該部會公務人員對於居家辦公的態度進行蒐整，問卷設計分為居家辦公「之前」、居家辦公「之後」兩個部分，「之前」與「之後」的態度分列於題目兩側。填答者依照個人的看法，在實施居家辦公之前先圈選左側「居家辦公之前」認為的情況。在結束之後，再圈選右側「居家辦公之後」，實際的同意情況。本研究採較為寬幅的七等 Likert 量表，一方面測量填答者對於各題項填答意向是否產生方向上的改變，另一方面則能較明確觀察公務人員態度改變的程度。

為確保調查結果的有效性並盡可能避免干擾因素，本研究商請該部會主管人員協助，在同仁開始實施居家辦公之前一日，發放本問卷，並請同仁即時填答左側「居家辦公之前」的情況後自行保管於辦公室。在「居家辦公之後」的第一個上班日，再由主管提醒，請同仁填答右側情況，並請當日繳交回收。

(二) 分析方法

本研究分析採敘述統計、獨立樣本 t 檢定（Independent Sample t test）與成對樣本 t 檢定（Pair Sample t Test）的統計方法。首先，分析 128 個樣本之基本人口特徵變項，以及分析居家辦公前後，公務人員對於居家辦公的優缺點以及所需具備能力的看法。其次，為了解居家辦公在人口特徵變項的差異，採用獨立樣本 t 檢定進行分析。最後，針對居家辦公前後，預期與知覺變化幅度的平均數，進行成對樣本 t

檢定。

由於本研究調查採用七等 Likert 量表，因此在計算居家辦公前後的變化時，將「居家辦公後－居家辦公前」的結果，最小值可能為 -6（居家辦公後為 1、居家辦公前為 7）。以居家辦公的優點為例，顯示在實際實施居家辦公之後，優點下降。相對地，相減之最大值可能是 6（居家辦公後為 7、居家辦公前為 1），顯示經歷居家辦公之後，優點提高。以平均數來看，若「居家辦公後－居家辦公前」為負值，表示優點不如預期，若為正值，則表示優點高於預期。

肆、研究結果分析

一、描述統計分析

（一）調查樣本描述

本研究調查對象為該部會正式實施居家辦公之 128 位公務人員，依據問卷之個人背景變項，分別為性別、世代、最高學歷等資料，依據人數及有效百分比之方式呈現，以了解樣本數之分佈狀況（表 3）。本調查樣本在性別方面，女性占比較高，達 77.6%，男性為 22.4%。填答者中有 34.9% 為 1983 年後出生之千禧世代者，其次分別為 Xennials 世代（1977 年至 1982 年出生）、X 世代（1964 年至 1976 年出生）、嬰兒潮世代（1963 年前出生）。最高學歷部分則以大學（專科）居多，達 58.7%，研究所以上學歷者合計為 40.5%。

表3
樣本個人背景資料統計表

背景變項	類別	人數	有效百分比 (%)
性別	男性	28	22.4
	女性	97	77.6
世代	嬰兒潮世代	7	5.6
	X世代	33	26.2
	Kennials世代	42	33.3
最高學歷	千禧世代	44	34.9
	高中（職）及以下	1	0.8
	大學（專科）	74	58.7
	碩士	44	34.9
	博士	7	5.6

資料來源：本研究整理。

（二）居家辦公的優點

1. 居家辦公前預期的優點

受訪公務人員有關居家辦公優點的描述性統計，如表 4 所示。就七等 Likert 量表來看，在居家辦公之前，公務人員預期居家辦公的優點，平均屬於中間偏高的同意程度。其中，平均同意程度超過 6 的 3 題，包括「10. 我可以節省平常上下班的通勤時間」（平均數 6.44、標準差 0.95）、「11. 我不用暴露在染病的風險之中」（平均數 6.40、標準差 0.90）、「1. 有助於降低散播新冠病毒的風險」（平均數 6.39、標準差 0.95）。就此而論，如同一般對於疫情期間的觀察，居家辦公最大的優點是在於個人可免於暴露於染疫風險，以及對於整體而言有助降低散播風險。由於該部會是採用「固定工時異地辦公制」中的居家模式（林瓊瀛，2021，頁 65），工作者可以節省通勤時間，也成為重要的優點之一。此 3 題的標準差也是各題之中最小者，顯見受訪者的意見集中，歧異較小。

相對地，平均同意程度最低的 2 題是「12. 我可以趁機戒掉舊習慣和改變作息」（平均數 3.75、標準差 1.50）、「13. 我可以更簡便地聯繫到平常不容易聯繫到的人」（平均數 2.68、標準差 1.45）。同時，這 2 題的標準差也相對較大，顯見意見較為離散。不過，單從敘述統計來看，難以進行推論。以第 12 題為例，描述統計結

果難以解釋為公務人員無法趁機在居家辦公期間戒掉舊習慣和改變作息。原因可能是受訪公務人員本身即無舊習慣，也無須改變作息。

2. 居家辦公後知覺的優點

如表 4 所示，在居家辦公之後，平均而言，公務人員對於居家辦公的優點，同樣屬於中間偏高的同意程度。與居家辦公之前相同，平均同意程度超過 6 的 3 題，依舊是「1. 有助於降低散播新冠病毒的風險」（平均數 6.58、標準差 0.74）、「10. 我可以節省平常上下班的通勤時間」（平均數 6.55、標準差 0.77）、「11. 我不用暴露在染病的風險之中」（平均數 6.50、標準差 0.76）。不同的是，在居家辦公之後，公務人員對於自己有助於降低散播病毒風險的同意程度更高（從 6.39 提高至 6.58），且標準差更小（從 0.95 下降至 0.74），意見更為集中。

表 4
居家辦公優點的描述性統計

居家辦公的優點	居家辦公前		居家辦公後	
	平均數	標準差	平均數	標準差
10. 我可以節省平常上下班的通勤時間。	6.44	0.95	6.55	0.77
11. 我不用暴露在染病的風險之中。	6.40	0.90	6.50	0.76
1. 有助於降低散播新冠病毒的風險。	6.39	0.95	6.58	0.74
5. 我可以在我想要的時間稍作休息。	5.19	1.22	5.27	1.37
2. 沒有旁人的干擾，我能更專注於工作。	5.18	1.39	5.17	1.55
6. 我可以親近我的家人。	5.09	1.43	5.34	1.37
4. 我不需要耗時在冗長的會議上。	4.81	1.32	4.79	1.41
9. 我不用一直被盯著。	4.66	1.35	4.72	1.42
7. 比起在辦公室，我更喜歡在家裡的氛圍。	4.62	1.34	4.71	1.44
3. 我有更多時間能完成一些平常無法完成的工作。	4.59	1.46	4.42	1.64
8. 我可以獨享自己的飲料及食物。	4.48	1.55	4.44	1.58
12. 我可以趁機戒掉舊習慣和改變作息。	3.75	1.50	3.81	1.48
13. 我可以更簡便地聯繫到平常不容易聯繫到的人。	2.68	1.45	2.69	1.50

資料來源：本研究整理。

平均同意程度最低的 2 題仍然是「12. 我可以趁機戒掉舊習慣和改變作息」（平均數 3.81、標準差 1.48）、「13. 我可以更簡便地聯繫到平常不容易聯繫到的人」（平均數 2.69、標準差 1.50）。從平均值與標準差來看，與居家辦公前幾乎沒有變

化。同樣地，由於敘述統計難以進行推論，因此，在第13題中，亦可能是公務人員在居家辦公期間難以聯繫到平常不易聯繫到的同仁。但另一個可能的原因是，無論平常或是居家辦公期間，受訪公務人員都無法獲得簡便的聯繫方式。

(三) 居家辦公的缺點

1. 居家辦公前預期的缺點

如表5所示，在居家辦公之前，公務人員認為居家辦公的缺點，平均同意程度超過5的4題，包括「1.我無法像以前一樣頻繁地見到辦公室的同事」（平均數5.98、標準差1.08）、「3.我在家中無法取得必要的數據或文件」（平均數5.63、標準差1.13）、「2.我在家中無法取得必要的工作設備」（平均數5.39、標準差1.32）、「16.有些工作是我想做，但卻無法在家完成」（平均數5.21、標準差1.28）。

表5
居家辦公缺點的描述性統計

居家辦公的缺點	居家辦公前		居家辦公後	
	平均數	標準差	平均數	標準差
1. 我無法像以前一樣頻繁地見到辦公室的同事。	5.98	1.08	6.18	1.02
3. 我在家中無法取得必要的數據或文件。	5.63	1.13	5.52	1.36
2. 我在家中無法取得必要的工作設備。	5.39	1.32	5.25	1.49
16. 有些工作是我想做，但卻無法在家完成。	5.21	1.28	5.31	1.34
13. 家裡的硬體設備不夠完善。	4.77	1.60	4.71	1.73
15. 居家辦公反而更需要無時無刻守在電腦前面。	4.77	1.47	5.09	1.61
12. 我擔心居家辦公時的工作進度會落後。	4.74	1.59	4.63	1.69
7. 居家辦公反而讓我產生更多支出。	4.59	1.76	4.82	1.87
10. 居家辦公可能讓我運動量不足。	4.48	1.62	4.71	1.82
11. 居家辦公不如在辦公室有趣。	4.20	1.53	4.20	1.73
9. 我希望可以不用一直待在家裡。	4.16	1.59	4.30	1.76
8. 我可能會被家人打擾。	4.06	1.78	4.16	1.94
14. 居家辦公更費心力，反而影響我的日常作息。	4.06	1.53	4.14	1.81
6. 我想念辦公室提供茶水設施的便利性。	3.77	1.68	3.89	1.91
4. 我一個人的時候無法專注於工作。	2.23	1.14	2.09	1.10
5. 我不知道我該做什麼工作。	1.90	1.09	1.81	1.04

資料來源：本研究整理。

相對地，平均同意程度低於 3 的 2 題，則是「4.我一個人的時候無法專注於工作」（平均數 2.23、標準差 1.14）、「5.我不知道我該做什麼工作」（平均數 1.90、標準差 1.09）。此 2 題平均數低且標準差小，顯示在居家辦公之前，公務人員認為即便工作場所轉移至住家，但也不會影響自己工作的專注度。同時，也相信自己可以清楚地掌握被指派的工作任務。

2. 居家辦公後知覺的缺點

在居家辦公之後，公務人員平均同意程度超過 5 的缺點共有 4 題，除了與居家辦公之前相同的 4 題（第 1、2、3、16 題）之外，增加「15.居家辦公反而更需要無時無刻守在電腦前面。」（平均數 5.09、標準差 1.61）。事實上，在該部會「實施居家辦公試辦作業」期間即以確認，公務人員居家辦公之差勤管理事宜，採最小限制之規範原則。因此，居家辦公者不必因差勤管制，隨時接受查勤。然而，在實際經歷居家辦公之後，可能因為期間沒有同事能協助傳達工作資訊，擔心有所遺漏，甚被誤以為怠忽職守。反而更需時刻關注電腦，與原先預期有所落差。

至於居家辦公後缺點平均同意程度低於 3 的 2 題，同樣是「4.我一個人的時候無法專注於工作」（平均數 2.09、標準差 1.10）、「5.我不知道我該做什麼工作」（平均數 1.81、標準差 1.04）。顯示在經歷居家辦公之後，公務人員確實未因工作場所轉移至住家，而影響自己工作的專注度。同時，也確實能清楚地掌握自己被指派的工作任務。

（四）居家辦公應具備的能力

1. 居家辦公前預期需具備的能力

在居家辦公之前，公務人員預期應具備能力的描述性統計，如表 6 所示。整體來看，在居家辦公之前，公務人員認為居家辦公應具備的各項能力，平均都屬於中間偏高的同意程度。其被認為重要性的程度，依序為「1.獨立工作的能力」（平均數 5.95、標準差 0.92）、「2.時間管理能力」（平均數 5.77、標準差 0.99）、「7.強烈的個人責任感」（平均數 5.73、標準差 1.06）、「3.數位素養」（平均數 5.59、標準差 1.06）、「6.敬業態度並對組織忠誠」（平均數 5.53、標準差 1.09）、「4.自我領導力」（平均數 5.32、標準差 1.14）、「5.良好溝通技巧」（平均數

4.98、標準差 1.32）。

2. 居家辦公後知覺應具備的能力

在居家辦公之後，公務人員知覺應具備的能力，各項排序與居家辦公之前相同。同時，各項應具備能力的平均數均大於 5，「1. 獨立工作的能力」平均數更超過 6，標準差亦僅 0.93，顯示意見相當集中。此外，「2. 時間管理能力」的平均數 5.98、標準差亦僅 0.93，同樣也是公務人員一致高度認為重要的居家辦公能力。

表 6
居家辦公應具備能力的描述性統計

居家辦公應具備的能力	居家辦公前		居家辦公後	
	平均數	標準差	平均數	標準差
1. 居家辦公需要有獨立工作的能力。	5.95	0.92	6.05	0.93
2. 居家辦公需要有好的時間管理能力。	5.77	0.99	5.98	0.93
7. 居家辦公需要對工作有強烈的個人責任感。	5.73	1.06	5.91	1.04
3. 居家辦公需要有數位素養。	5.59	1.06	5.72	1.07
6. 居家辦公需要敬業態度並對組織忠誠。	5.53	1.09	5.70	1.11
4. 居家辦公需要有自我領導力。	5.32	1.14	5.45	1.15
5. 居家辦公需要有良好溝通技巧。	4.98	1.32	5.19	1.28

資料來源：本研究整理。

二、居家辦公在人口特徵變項的差異：獨立樣本 t 檢定

Raišienė 等人（2020, pp. 16-18）的研究發現，女性較男性更願意採行居家辦公，以獲得更健康的生活型態。在年齡方面，年長者會特別強調居家辦公的缺點，而年輕者則認為居家辦公需要具備一些技能與職能。在後續分析年齡間的差異時，將 Xennials 世代之前的年長者做為對照組，比較與千禧世代的差異。此外，在學歷方面，教育程度較高者對於自己在居家辦公期間的決策能力較有自信，也對於居家辦公抱持較高的滿意度。因此，在分析學歷之間的差異時，將大學（專科）以下學歷者做為對照組，比較與研究所以上學歷者之間的差異。

如表 7 所示，女性確實相對更強調居家辦公的優點，無論是在居家辦公之前的

預期或是居家辦公後的真實知覺。不過，從獨立樣本 t 檢定的結果來看，本研究調查之公務人員對於居家辦公優點、缺點以及應具備能力的態度，並未因性別而在統計上具有顯著差異。同樣地，在教育程度方面，大專以下者與研究所以上者並未在居家辦公的優點、缺點與應具備的能力，存在統計上的顯著差異。

值得注意者，在年齡部分，如同 Raišienė 等人（2020, pp. 16-18）的研究發現，在經歷居家辦公之後，年輕者強調居家辦公的優點，並在統計上具有顯著性。此外，年輕者確實更強調居家辦公應具備的能力，無論是在居家辦公之前或是之後，都具有統計上的顯著性。

表 7
居家辦公優點、缺點與應具備能力在人口特徵變項的差異

	性別		年齡		教育程度					
	男	女	t 值	年長	年輕	t 值	大專 以下	研究所 以上	t 值	
居家辦公的優點	前	4.74	5.01	-1.71	4.87	5.09	-1.62	4.95	4.94	0.11
	後	4.83	5.06	-1.38	4.90	5.22	-2.24*	5.01	5.01	-0.02
居家辦公的缺點	前	4.40	4.38	0.11	4.42	4.30	0.81	4.46	4.25	1.45
	後	4.43	4.44	-0.05	4.49	4.31	1.03	4.54	4.26	1.73
居家辦公應具備 能力	前	5.54	5.60	-0.39	5.45	5.79	-2.18*	5.60	5.52	0.47
	後	5.65	5.78	-0.73	5.61	5.95	-2.26*	5.80	5.63	1.18

資料來源：本研究整理。

三、居家辦公前後的變化：成對樣本 t 檢定

（一）居家辦公的優點：前後比較

在居家辦公的 13 項優點中，多數優點在居家辦公之後更較居家辦公之前更為顯現（表 8）。僅有少數 4 題的優點不如預期，落差依序分別是：「3. 我有更多時間能完成一些平常無法完成的工作」（平均數 -0.16、標準差 1.23）、「8. 我可以獨享自己的飲料及食物」（平均數 -0.05、標準差 0.65）、「4. 我不需要耗時在冗長的會議上」（平均數 -0.02、標準差 0.94）、「2. 沒有旁人的干擾，我能更專注於工作」（平均數 -0.01、標準差 0.88）。以其中第 3、8、2 題來看，由於實施期間

為全國三級警戒，受訪公務人員的家人可能亦在居家辦公或遠距教學，因此可能更多家務雜事造成紛擾，導致較難專注工作、時間變的緊縮。當然，也包括飲料與食物需與家人共享。至於「4.我不需要耗時在冗長的會議上」，則可能是因為該部會業務屬性所致，居家辦公期間，需要透過更多的線上會議，與同仁密切聯繫。

相對地，在居家辦公後，優點提升最高的前三者，分別是「6.我可以親近我的家人」（平均數 0.26、標準差 0.88、t 值 3.31**）、「1.有助於降低散播新冠病毒的風險」（平均數 0.19、標準差 0.81、t 值 3.31**）、「10.我可以節省平常上下班的通勤時間」（平均數 0.12、標準差 0.64、t 值 2.09*）。同時，從 t 檢定的結果來看，均達到統計上的顯著性。公務人員原先即預期居家辦公可以帶來優點，而在經歷居家辦公之後，包括親近家人、降低病毒散播風險、節省通勤時間等，都確實比在居家辦公之前預期有更顯著的提升，肯定成效。

表 8

居家辦公前後優點的 t 檢定

居家辦公的優點	居家辦公後 - 居家辦公前		成對樣本 t 檢定
	平均數	標準差	
6. 我可以親近我的家人。	0.26	0.88	3.31**
1. 有助於降低散播新冠病毒的風險。	0.19	0.81	2.62*
10. 我可以節省平常上下班的通勤時間。	0.12	0.64	2.09*
7. 比起在辦公室，我更喜歡在家裡的氛圍。	0.09	1.03	1.03
11. 我不用暴露在染病的風險之中。	0.09	0.68	1.56
12. 我可以趁機戒掉舊習慣和改變作息。	0.09	0.86	1.14
5. 我可以在我想要的時間稍作休息。	0.08	1.14	0.78
9. 我不用一直被盯著。	0.06	0.92	0.77
13. 我可以更簡便地聯繫到平常不容易聯繫到的人。	0.00	0.88	0.00
2. 沒有旁人的干擾，我能更專注於工作。	-0.01	0.88	-0.10
4. 我不需要耗時在冗長的會議上。	-0.02	0.94	-0.28
8. 我可以獨享自己的飲料及食物。	-0.05	0.65	-0.82
3. 我有更多時間能完成一些平常無法完成的工作。	-0.16	1.23	-1.51

說明：*p<0.05, **p<0.01。

資料來源：本研究整理。

(二) 居家辦公的缺點：前後比較

在表 9 中，若「居家辦公後—居家辦公前」平均數下降者，表示同意程度降低，亦即實際上居家辦公帶來的缺點並不如預期中嚴重。諸如家中硬體設備不完善（平均數 -0.06）、工作目標缺乏明確性（平均數 -0.09）、無法取得數據文件（平均數 -0.11）、工作進度落後（平均數 -0.12）、缺乏必要工作設備（平均數 -0.14）、無法專注（平均數 -0.14）等。其中，從 t 檢定的結果來看，「4.我一個人的時候無法專注於工作」是平均數下降最多者，此差異也具有統計上的顯著性。公務人員原先預期，在居家辦公期間可能容易分心。但在實際經歷居家辦公之後，認為自己即便不在辦公室，仍舊可以專注於工作。

表 9
居家辦公前後缺點的 t 檢定

居家辦公的缺點	居家辦公後—居家辦公前		成對樣本 t檢定
	平均數	標準差	
15. 居家辦公反而更需要無時無刻守在電腦前面。	0.33	1.18	3.15**
7. 居家辦公反而讓我產生更多支出。	0.23	1.08	2.37*
10. 居家辦公可能讓我運動量不足。	0.23	1.31	2.03
1. 我無法像以前一樣頻繁地見到辦公室的同事。	0.20	0.94	2.35*
9. 我希望可以不用一直待在家裡。	0.15	0.90	1.87
6. 我想念辦公室提供茶水設施的便利性。	0.12	0.81	1.64
8. 我可能會被家人打擾。	0.10	0.95	1.20
16. 有些工作是我想做，但卻無法在家完成。	0.10	0.86	1.34
14. 居家辦公更費心力，反而影響我的日常作息。	0.08	1.25	0.71
11. 居家辦公不如在辦公室有趣。	0.00	0.94	0.00
13. 家裡的硬體設備不夠完善。	-0.06	1.19	-0.60
5. 我不知道我該做什麼工作。	-0.09	0.59	-1.65
3. 我在家中無法取得必要的數據或文件。	-0.11	0.95	-1.30
12. 我擔心居家辦公時的工作進度會落後。	-0.12	0.90	-1.47
2. 我在家中無法取得必要的工作設備。	-0.14	1.08	-1.48
4. 我一個人的時候無法專注於工作。	-0.14	0.73	-2.18*

說明：*p<0.05, **p<0.01。

資料來源：本研究整理。

在「居家辦公後－居家辦公前」優點平均數上升者中，有 3 題在前後變動的差異達到統計上的顯著性。第一，「15. 居家辦公反而更需要無時無刻守在電腦前面」（平均數 0.33、標準差 1.18），公務人員在居家辦公之後，發現需要時刻守在家中電腦前面的時間，反而比預期還久。第二，「7. 居家辦公反而讓我產生更多支出」（平均數 0.23、標準差 1.08），此與既有的分析結果有所差異。例如 Sol (2020) 指出，居家辦公的優點之一是節省支出，但公務人員在居家辦公之後反而認為支出增加。可能的原因是，在 2021 年居家辦公期間，是全國三級警戒，可能同住家人均未出門工作就學，必須張羅全家消費，導致公務人員顯著地知覺到支出增加。第三，「1. 我無法像以前一樣頻繁地見到辦公室的同事」（平均數 0.20、標準差 0.94），由於居家辦公原先即可預期無法與同事見面，故此項應是心理上的感受產生變化，在居家辦公後更加知覺到社交網絡及非正式組織的重要性。

（三）居家辦公應具備的能力：前後比較

如前所述，「居家辦公後－居家辦公前」的結果，相減之最大值是 6、最小值為 -6。以居家辦公應具備的能力來看，表 10 中的平均數為正值，顯示經歷居家辦公之後，知覺到該項能力的重要性提高。換言之，表示原先可能低估了該能力的重要性。調查結果顯示，在實際經歷居家辦公之後，各項應具備的能力重要性都提高。而且，皆具有統計上的顯著性。其中，重要性提高最多的 3 項能力分別為時間管理、溝通技巧、以及個人責任感。若從前述居家辦公的優點來看，親近家人是一項顯著提升的優點，但也可能因此容易分心。同時，儘管居家辦公可以節省通勤時間，但原先受到辦公室作息制約的規律生活必須重新規劃。因此，時間管理、個人責任感將成為最重要的具備能力之一。

表 10

居家辦公前後應具備能力重要性的 t 檢定

居家辦公的缺點	居家辦公後－居家辦公前				成對 樣本 t檢定
	最小值	最大值	平均數	標準差	
2. 居家辦公需要有好的時間管理能力。	-1	3	0.22	0.56	4.42***
5. 居家辦公需要有良好溝通技巧。	-2	4	0.20	0.81	2.85**
7. 居家辦公需要對工作有強烈的個人責任感。	-1	2	0.19	0.53	4.01***
6. 居家辦公需要敬業態度並對組織忠誠。	-1	3	0.17	0.63	3.09**
3. 居家辦公需要有數位素養。	-1	2	0.13	0.51	2.96**
4. 居家辦公需要有自我領導力。	-2	3	0.13	0.61	2.48*
1. 居家辦公需要有獨立工作的能力。	-1	2	0.09	0.51	2.09*

說明：*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001。

資料來源：本研究整理。

四、研究發現與討論

(一) 疫情下居家辦公對公務人員的影響

Sol (2020) 的分析指出，居家辦公的優點有四，（1）彈性，員工可決定自己的工作期程。（2）避免通勤，節省交通時間。（3）節省支出，包括通勤、餐點、衣著的支出。（4）遠離主管，監督可能反而造成效率低下。從本研究調查結果來看，由於國內公部門居家辦公主要是為避免疫情擴散，因此在防疫效果方面，深獲公務人員高度肯定。此外，本研究調查顯示，公務人員認為居家辦公與職場相關的優點是節省通勤時間、自主彈性調整工作期程、並能專注工作。如同 Barrero 等人 (2021) 針對美國員工的調查，採用居家辦公所帶來的好處包括縮短通勤時間、工作時間更靈活。在 Hunton 與 Norman (2010) 的研究調查中也發現，員工認為居家辦公能增加工作自主性、減少通勤時間，以及實現彈性工時。

事實上，在與職場相關部分居家辦公的優缺點是相對的。抑或，在面對居家辦公的可能缺點時，應確保員工具備居家辦公的相關能力，俾使缺點的負面影響降到最低。如同 Sol (2020) 對應地指出居家辦公的四項缺點，（1）分心處理家中雜

務。（2）孤立，無法與同事社交。（3）無法逃離工作場所，難以分辨上下班，（4）遠離老闆，需要非常自律。舉例而言，在美國疫情最嚴重的時期，居家辦公使員工每天的總通勤時間減少，而其中約 35% 的節省時間，是重新配置在工作上（Barrero et al., 2020）。就此而論，居家辦公確實可以節省通勤時間，但餘裕時間的運用，更需要公務人員具備高度的時間管理能力與個人責任感。

自 2020 年初 COVID-19 開始在全世界傳染盛行後，為了防止疫情的傳染及擴散，公私部門要求員工彈性上班，採用居家辦公的形式。其目的是在維持社交距離，度過疫情的難關。從組織的角度來看，居家辦公期間採用「最小限制」的規範原則是基於對員工信任。而從員工的角度來看，基於受到組織的信任，而對居家辦公抱持肯定的態度。

既有研究指出，居家辦公可以滿足員工身心健康的需求，達成工作與家庭平衡（Shamir & Salomon, 1985）。主要原因在於，工作自主性可以降低工作和家庭之間的衝突，員工不用再拘束於傳統工作時間安排，可以在工作和家庭生活之間更有彈性（Loher et al., 1985）。然而，由於工作期程彈性，反而容易讓員工分心。效率不佳的情況下，可能需花費更多時間工作，甚至占用到家庭時間。影響所及，或將無法區辨工作與生活，隨時保持工作狀態。此外，居家辦公期間與同事之間的社交網絡較不緊密，難以獲得正式組織與非正式組織的互動。因此，良好的溝通技巧、獨立工作能力也顯得重要。最後，儘管居家辦公可以避免主管可能的無效率監督，但也因此公務人員需要具備高度的自律能力，對組織敬業忠誠，發揮自我領導力。

就本研究個案的居家辦公經驗來看，「無法像以前一樣頻繁地見到辦公室的同事」成為一項顯著的缺點。除了可能是缺乏與同事間的社交網絡外，主要亦可能與個案人員所從事的業務相關。由於該部會主要掌理我國公務人員人事業務相關事項，因此，在業務推動上，特別需要人事法制的文件資料並與內外部公務同仁討論。故顧慮者，應是擔心居家辦公期間難以達成工作任務。

（二）疫情下公部門採居家辦公的配套機制

Chu 等人（2022, p. 5）指出，為了使居家辦公成功，組織應提供三個方面的必要支持。第一，部分員工沒有足夠的設備用於居家辦公，同時也可能缺乏足夠的設備使用知識（Green et al., 2020）。組織需要支持他們的員工，提供必要的設備

(Barrero et al., 2020) 和使用新技術的培訓 (Bayrak, 2012) 。第二，為了避免居家辦公對員工家庭時間的影響，組織必須制定明確的準則，來區分工作時間和家庭時間 (Hoffman et al., 2020) 。第三，組織必須決定何時開始居家辦公，何時恢復正常的工作模式。必須給員工足夠的通知，告知需要轉換模式。

就此而論，從居家辦公前與後的缺點比較來看，在實際經歷居家辦公之後，該部會公務人員對於資訊設備的整備程度較無疑慮，但似乎對人事管理的模式仍在摸索當中。在 2021 年 2 月「實施居家辦公試辦作業」後，確定由總務司負責居家辦公人員公文收發及運送電腦設備，以及資訊室負責居家辦公期間軟、硬體設備及資訊安全等事項。有關原辦公室電腦設備的運送，係以公務車分批運送至同仁住處。另因公務車數量有限，住處較近之同仁部分，則可以搭乘計程車方式自行運送，相關費用得覈實核銷。至於承辦之案件需聯繫機關，或需掃描相關附件，可請相關職務代理人協助辦理，因此在作業文件或資料上的取得無虞。

最後，調查結果顯示，在經歷居家辦公之後，該部會同仁認為反而更需要無時無刻守在電腦前面。此部分可能原因有二，第一，公務人員擔心遺漏重要的公務資訊，抑或在主管或同仁洽找時，未能第一時間回覆，反而被誤以為怠惰。第二，公務人員可能對於公文線上簽核系統操作流程尚不熟悉。事實上，該部會各業務單位主要辦理人事法制研議或解釋案件，於簽辦過程需檢附相當多附件，因此，較難以線上簽核作業方式辦理。從而，導致公文系統處理速度緩慢，作業時間增加，甚至影響公文時效。

五、結論

1970 年代即有關於「遠距辦公」的探討，主要強調的是藉由資訊科技的進步，突破一般傳統固定工作場所的工作型態。早期有關居家辦公的討論，其背景是數位轉型的技術條件，目的是為了減少碳足跡和能源使用，降低對環境的危害。或是，為了減少營運成本，提高生產效率等。對於居家辦公的員工而言，也能夠提高工作自主性與滿意度，並不減損個人生產力。同時，能在工作和生活之間取得更好的平衡。直到 COVID-19 疫情爆發期間，為了減少員工移動及染疫的風險，並讓辦公室員工保持社交距離，公共衛生成為居家辦公的明顯優點，各國政府及衛生部門建議

各組織施行居家辦公的工作安排。

本研究探討之中央部會握此次疫情契機下，早在2021年2月初，即前瞻性超前部署，推動「實施居家辦公試辦作業」，就公文管理資訊系統、業務處理流程、資訊設備的調校及在家上班資安整備等，並均能如期、如質地完成預先之檢討作業與校準。適5月疫情爆發，國內進入三級警戒時，即能在超前部署的試辦基礎上正式施行居家上班，其居家上班人數最多時，高達1/2。根據本研究的調查，綜整提出以下三點實務建議。

第一，居家辦公衍伸的工作成本應由服務機關承擔。公務人員反應無法「更簡便地聯繫到平常不容易聯繫到的人」，同時，「家裡的硬體設備不夠完善」。公部門工作多涉法規事項，若需與外部機關聯繫，仍需透過電話洽談。透過電子郵件聯繫，亦需要寬頻網路。印製紙本資料閱讀，亦需要印表機或紙張。前述之聯繫成本或固定設備成本，在本次疫情下居家辦公期間均由同仁自行吸收。工作環境的各項條件及衍伸之成本應由雇主負擔，未來後續推動居家辦公時，可考慮提供同仁相關補貼。

從私部門的經驗來看，如果多數員工採取居家辦公，或許能減少部分營運成本。惟若欲以居家辦公為長期營運模式，至少需考量兩類支出，一為建置線上會議環境的相關軟硬體，二為居家辦公的設備津貼。本次疫情下的居家辦公多數係使用Google Meet、Microsoft Teams等免費版的線上會議軟體，如果長期維持居家辦公模式，則必須考慮購買功能完整的付費版線上會議軟體。同時，協助員工完成初始設定，並支付系統使用費和帳號費用。除了建置線上會議所需支出外，居家辦公所衍伸的各種開銷，也是該考量的支出項目。例如，開放員工添購居家辦公所需的辦公設備，或提供員工固定額度可以採購辦公用品後核銷。公務人員給與事項屬行政院權責，由人事行政總處主責，本研究建議可著手研議，未來在推行居家辦公時提供一次性的固定額度津貼。

第二，居家辦公應注重員工的人際網絡與組織承諾。公務人員反應「無法像以前一樣頻繁地見到辦公室的同事」，並特別強調居家辦公需要「有獨立工作的能力」、「好的時間管理能力」、以及「對工作有強烈的個人責任感」。居家辦公必須個人獨立作業，雖在業務上仍與同事聯繫，但缺乏面對面的情感交流，較難建立團隊工作感與組織向心力。建議透過長期有系統的員工協助方案（Employee

Assistance Programs, EAPs），除提供個別同仁諮詢服務，以及針對居家辦公衍生的組織管理議題，提供服務計畫。以預防及解決可能導致同仁工作生產力下降的組織與個人議題，使員工能以健康的身心投入工作。

為提升行政院所屬中央機關學校員工心理健康，行政院前訂定「行政院所屬機關學校員工心理健康實施計畫」（2003）及「行政院所屬中央機關學校員工協助方案」（2013）（簡稱「協助方案」），期待營造人性關懷、互動良好的組織文化。「協助方案」的措施包括個人層次的工作面、生活面、健康面，以及組織及管理層次，各機關推動「協助方案」的步驟之一是辦理宣導推廣活動。因此，在實務上，各機關可先了解同仁居家辦公期間在心理層面的需求，規劃方案內容（包括服務模式、內容及流程）。之後，運用適當場合及管道，透過宣導說明會、演講、研討會等活動，或行政院人事行政總處及外部專業機構提供之教育訓練課程，俾利同仁所週知。。

第三，本研究探討之中央部會，在居家辦公期間的相關資訊設備，係將同仁視為內部顧客，滿足公務上的需求。包括軟、硬體設備之安裝與運送，並建立資安防護，保護遠端網際網路聯繫。不過，調查結果也顯示，「居家辦公需要有數位素養」，以及「有些工作是我想做，但卻無法在家完成」。因此，在經歷本次疫情下的居家辦公之後，公務人員應更加具備時間管理、溝通技巧、強烈的個人責任感、敬業忠誠、數位素養、自我領導力、獨立工作等能力。此外，除了組織所能協助與推動的設備、系統、資料電子化外，同仁本身的數位素養，以及相關資訊職能的提升，更是居家辦公的必備條件。

為規劃政府數位發展人才培育及運用策略，推動公務人員資訊專業技能訓練，傳遞資訊科技新知，數位發展部將培訓課程分為資訊一般課程、專業課程、管理課程等三類，以增進數位應用能力。有關公務人員數位職能的訓練，保訓會現行係依據各階層公務人員所需具備之數位素養及核心職能，在各項訓練中規劃適配之課程，以強化文官數位服務與創新能力（郝培芝，2021）。本研究建議，因應居家辦公的趨勢與發展，除了管理導向與科技導向的職能外，公務人員基礎的共通數位核心職能應是順應數位時代趨勢，在業務資訊化與服務流程上，建構及持續培訓共通性的數位職能。未來無論是否係因應疫情而採行的居家辦公，能夠確保居家與辦公室工作的成果及效率無虞，而非「居家不上班」。

面對數位化時代及大疫情流行的衝擊，居家辦公儼然成為疫情興起後的重要辦公型態，公部門應將此視為轉型的契機。整體而言，國內公部門係因應疫情，被動地採取遠距辦公。因此，無論組織是否開始數位化，人員是否具備數位職能，一時間均被迫採取遠距辦公。然而，隨著疫情的緩和，目前已回覆採傳統實體辦公為主，遠距辦公為輔的工作型態。事實上，回到最初始的發軔，隨著數位化時代來臨，在人力資源管理策略上，公部門亦應逐步朝向信任和重視成效的組織文化邁進，採用居家辦公的工作模式。讓公務人員在選擇工作地點和支持家庭的決策，可以具有更大的靈活性。如此不僅無害於組織績效，亦將有助於保留關鍵人才。

本研究調查結果深具管理實務層面的意義與啟發，惟有兩點研究限制敘明如下。第一，本調查已顧全匿名性，但由於係請機關協助發收，某種程度可能導致受測者評價高估。同時，由於發收時是透過機關內單位主管協助，為免單位主管的身份遭到辨識，本調查並未能探究主管與非主管同仁的評價。第二，在學理上，重複量測的調查可能存在延續效果，意指第一次測驗影響到第二次測驗的結果。由於本調查執行期間疫情嚴峻，為避免頻繁之人際接觸，本研究不便進行更多實驗設計，例如配對組設計，先調查與回收居家辦公「之前」之量表，後再進行同一樣本「之後」情況之配對與計算。因此，受訪公務人員在填寫右側居家辦公「之後」的情況，可能自我參照左側「之前」的情況，此亦可能為本研究有關問卷設計之限制。

參考文獻

- 林瓊瀛（2021）。當我們「混」在一起－疫情後的職場新常態與管理挑戰。*會計研究月刊*，(429)，64-69。
- 郝培芝（2021）。現代化國家文官培訓新思維。國家人力資源論壇，1月 29 日。
https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=42541&type=0984A85A3A9A6677
- 許惠婷（2022）。台灣公部門常態性混合遠距辦公之可行性研究：以 2021 年 COVID-19 期間的人事部門為例〔未出版之碩士論文〕。國立臺灣大學政治學研究所。
- 資誠聯合會計師事務所（PwC）（2021）。2021 希望與恐懼調查報告。

- <https://www.pwc.tw/zh/publications/global-insights/hopes-and-fears.html>
- 管婺媛、蔡茹涵、章凱閎、邱韞蓁（2022）。疫情終局之戰。商業周刊，（1798），50-100。
- Adams-Prassl, A., Boneva, T. Golin, M., & Rauh, C. (2020). *Work tasks that can be done from home: Evidence on variation within & across occupations and industries* (Discussion Paper No. DP14901). Centre for Economic Policy Research.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2020). *60 million fewer commuting hours per day: How Americans use time saved by working from home* (Working Paper No. 2020-132). Becker Friedman Institute for Economics Working Paper, University of Chicago.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). *Why working from home will stick?* (Working Paper No. 28731). National Bureau of Economic Research.
<https://www.nber.org/papers/w28731>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and Managers. *New Technology, Work, and Employment*, 15(1), 34-49.
- Bayrak, T. (2012). IT support services for telecommuting workforce. *Telematics and Informatics*, 29(3), 286-293.
- Belanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management*, 35(3), 139-153.
- Bellmann, L., & Hübner, O. (2020). *Job satisfaction and work-life balance: Differences between homework and work at the workplace of the company* (Discussion Paper No. 13504). IZA–Institute of Labor Economics.
- Benetytė, D., & Jatuliavičienė, G. (2013). Building and sustaining trust in virtual teams within organizational context. *Regional Formation and Development Studies*, 10(2), 18-30.
- Chu, A. M. Y., Chan, T. W. C., & So, M. K. P. (2022). Learning from work-from-home issues during the COVID-19 pandemic: Balance speaks louder than words. *PLoS ONE*, 7(1), 1-15.
- Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., & Bhatla, A. (2012).

- Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*, 30(2), 199-212.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Sage Publications.
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, (189), 1-8.
- Egan B. (1997). *Feasibility and cost benefit analysis* [Conference session]. International Telework Association Annual International Conference. Crystal City, VA.
- Emanuel, N., & Harrington, E. (2021). "Working" Remotely? *Selection, Treatment and Market Revision of Remote Work*. Department of Economics Working Paper, Harvard University.
- Etheridge, B., Tang, L., & Wang, Y. (2020). Worker productivity during lockdown and working from home: Evidence from self-reports. *Covid Economics*, (52), 118-151.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gartner (2020). *Gartner survey reveals 82% of company leaders plan to allow employees to work remotely some of the time*. July 14. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-07-14-gartner-survey-reveals-82-percent-of-company-leaders-plan-to-allow-employees-to-work-remotely-some-of-the-time>
- Green, N., Tappin, D., & Bentley, T. (2020). Working from home before, during and after the Covid-19 pandemic: Implications for workers and organisations. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 45(2), 5-16.
- Gupta, R., Grover, S., Basu, A., Krishnan, V., Tripathi, A., Subramanyam, A., Nischal, A., Hussain, A., Mehra, A., Ambekar, A., Saha, G., Mishra, K. K., Bathla, M., Jagiwala, M., Manjunatha, N., Nebhinani, N., Gaur, N., Kumar, N., Dalal, P. K., ... Avasthi, A. (2020). Changes in sleep pattern and sleep quality during COVID-19 lockdown. *Indian Journal Psychiatry*, 62(4), 370-378.
- Hammer L. B., Neal, M. B., Newsom, J. T., Brockwood, K. J., & Colton, C. L. (2005). A longitudinal study of the effects of dual-earner couples' utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 799-810.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance.

- Family Relations*, 50(1), 49-58.
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), 667-683.
- Hoffman, K. E., Garner, D., Koong, A. C., & Woodward, W. A. (2020). Understanding the intersection of working from home and burnout to optimize post-COVID19 work arrangements in radiation oncology. *International Journal of Radiation Oncology, Biology, Physics*, 108(2), 370-373.
- Hunton, J. E., & Norman, C. S. (2010). The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: Insights from a longitudinal field experiment (retracted). *Journal of Information Systems*, 24(1), 67-90.
- Huws, U., Korte, W. B., & Robinson, S. (1990). *Telework: Towards the elusive office*. Wiley.
- Ilozor, D. B., Ilozor, B. D., & Carr, J. (2001). Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting. *Journal of Management Development*, 20(6), 495-507.
- Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Experiences of working from home in times of covid-19 International survey conducted the first months of the national lockdowns March-May, 2020. <https://doi.org/10.11581/dtu:00000085>
- Jones, J. C. (1957). Automation and design (1-5). *Design*, 103, 104-106.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- Kuscu, M., & Hasan, A. (2016). Virtual leadership at distance education teams. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 17(3), 136-156.
- Lilian, S. C. (2014). Virtual teams: Opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110(24), 1251-1261.
- Lister, K., & Harnish, T. (2009). *Undress for success: The naked truth about making money at home*. John Wiley & Sons.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289.
- McKinsey & Company. (2021). *The future of work after COVID-19*. February 18. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

- Mogale, L., & Sutherland, M. (2010). Managing virtual teams in multinational companies. *South African Journal of Labour Relations*, 34(2), 7-24.
- Nicklin, J. M., Cerasoli, C. P., & Dydyn, K. L. (2016). Telecommuting: What? Why? When? And how? In J. Lee (Ed.), *The Impact of ICT on work* (pp. 41-70). Springer Singapore.
- Nilles J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Nilles, J. M. (1976). *The Telecommunications-transportation tradeoff: Options for tomorrow*. Wiley.
- Nilles, J. M. (1994). *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*. Van Nostrand Reinhold.
- Nilles, J. M. (1998). *Managing telework: Strategies for managing the virtual workforce*. Wiley.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Ospina, S. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275-287.
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from home—Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, 12(13), 1-21.
- Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work-at-home and the quality of working life. *Academy of Management Review*, 10(3), 455-464.
- Sol, A. (2020). *Pros and cons of working from home*. Extra Paycheck, May 19. <https://blog.extra-paycheck.com/pros-and-cons-of-working-from-home/>
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. Bantam.
- Wade, M., & Shan, J. (2020). Covid-19 has accelerated digital transformation, but may have made it harder not easier. *MIS Quarterly Executive*, 19(3), 213-220.

An Empirical Study on Civil Service Assessment of Working from Home during COVID-19 Outbreak

Chun-Ta Lee^a, Wen-Tsan Lin^b

Abstract

In the wake of the outbreak of COVID-19 pandemic in Dec. 2019, work-from-home (WFH) has become a common practice in order to reduce employees' risk of infection while commuting to and from workplaces. Accordingly, amid the rampant pandemic in mid-2021, the Directorate General of Personnel Administration under the Executive Yuan announced raising the share of government employees going to office for work on a rotational basis to one half of the workforce, from one third. In Feb. 2021, a ministry of central government unveiled “Work-From-Home Trial Plan” for the civil service, which was put into practice during the peak of the pandemic in May-July that year. This study carried out a questionnaire survey of civil service members on their change of attitudes towards the work practice before and after its implementation. The results show the need for civil service members to strengthen the capabilities of time management, communications skill, sense of responsibility, dedication and loyalty, digital literacy, and independent working. With the advent of the digitalization era, the public sector should plan WFH as an alternative work type and cultivate an

^a Associate Professor, Department of Social and Public Affairs, University of Taipei, e-mail: chunda@utaipei.edu.tw.

^b Adjunct Associate Professor, Department of Social and Public Affairs, University of Taipei.

organizational culture that stresses trust and performance in its human-resources management strategy, thereby giving public functionaries more flexibility in choosing worksites and meeting family needs. The study provides the following three recommendations. First, the extension work cost of WFH should be borne by the organization, and a one-time fixed amount of allowance can be considered in the future implementation. Second, WFH guidelines should include the interpersonal network and organizational commitment of employees. Organization leaders should understand the psychological needs of their colleagues during WFH, and improve employee assistance programs. Finally, in response to the trend and development of WFH, public servants should continue to be trained on digital competence.

Keywords: telework, telecommuting, working from home, COVID-19, digital governance

疫情期間的公部門職場觀察： 談居家辦公與工作家庭衝突*

曾琤^a

《摘要》

因應疫情，無論公、私部門皆面臨職場工作型態的重大變化。居家辦公，不再專屬於民間特定工作性質的工作樣態，或僅限於友善職場的理想性倡議。在疫情期間，我們看到各類性質之公部門，皆配合疫情風險高低而有不同樣態的實踐。從友善職場觀點，我們看似盼來了終於能兼顧工作與家庭的完美安排，但公部門組織，真的因此在疫情期間維持組織效能且同時兼顧了員工的福祉與需求？

本研究以公部門具居家辦公經驗者為研究對象，於 2021 年 8 月針對新北市政府所屬機關具居家辦公經驗者進行調查，共回收 344 份有效問卷，透過量化研究探究疫情期間居家辦公者的主觀感受。從工作家庭衝突理論、工作家庭疆界理論出發，探討公部門推行居家辦公過程中，機關所推動之居家辦公措施相關規劃及資源對員工主觀所感知工作家庭衝突之影響。

過去無論是工作家庭衝突理論及工作家庭疆界理論，皆無針對居

投稿日期：民國 111 年 3 月 24 日。

* 初稿曾發表於 2021 年 12 月 5 日台灣政治學會年會「後疫情下的國際秩序與民主挑戰」國際學術研討會，感謝當日會議主持人暨評論人中興大學國家政策與公共事務研究所潘競恆教授的評論建議，同時感謝政治大學公共行政學系蕭乃沂教授、陳敦源教授，就統計方法及論文撰寫的指正與建議，最後由衷感謝三位匿名審查人寶貴的修正意見。

^a 國立政治大學公共行政學系博士班研究生，e-mail: 108256502@nccu.edu.tw。

家辦公者（尤其是公部門）做相關的探索，此外在居家辦公相關的文獻中，亦無針對公部門管理者所提供之相關資源進行研究分析。本研究試著運用疆界理論，將現行公部門推動居家辦公提供的資源加以區隔，探究其對於公部門員工工作家庭衝突之影響，另從個人主觀對工作家庭區隔的偏好觀點，探索其與現行公部門居家辦公資源與個人工作家庭衝突感受的交互作用。

研究發現，居家辦公之工作資源對於工作家庭衝突有顯著之負向影響。各機關在推行居家辦公時，倘給予同仁相關的工作資源，將會減少同仁在工作與家庭帶來的衝突。若是依照疆界理論，把居家辦公資源分成一般資源、區隔資源及整合資源，一般資源（工作自主、主管支持、組織支持）可顯著降低工作家庭衝突，區隔資源（育兒需求、防疫風險之居家辦公政策）及整合資源（提供居家辦公所需資訊設備及其他資源）皆未顯著降低工作家庭衝突。個人與家庭整合性越高，個人在工作與家庭之間的角色越模糊，工作家庭衝突皆會升高，也就是工作家庭疆界的整合，其實並非產生較少的工作家庭衝突。

[關鍵詞]：居家辦公、工作家庭衝突、工作資源、工作家庭疆界理論、友善職場措施

壹、前言

一、研究背景與動機

疫情來襲，居家辦公（work from home）彷彿一夕之間成為公私部門為維持組織運作所採行以因應緊急事故之應變措施，組織成員得以在一定期間內在家工作，以避免染疫風險或兼顧照護染疫（隔離者）或是照顧幼兒需求。尤其公部門，也為因應疫情，首次將居家辦公納入相關管理措施，並隨著疫情升溫配合進行演練及具體實行。行政院人事行政總處2021年7月6日函頒「因應嚴重傳染性疾病等特殊緊

急狀態辦公場所公務人力分流應變措施參考原則」（以下簡稱應變措施參考原則），¹ 其中針對面臨嚴重疫情等特殊緊急狀態，揭示多項減少公務人力移動與群聚之管理措施，包括彈性工時、替代辦公場所及居家辦公等。其中居家辦公，這項在疫情全球蔓延之前，在某些民間企業僅針對符合特定條件員工所給予的友善職場措施，頓時成為疫情期間維持組織運作，守護員工健康的政策工具。

事實上居家辦公並非因應疫情所產生之新工作型態。在疫情蔓延之前，所稱遠距辦公（telework）即為因應資訊與通訊科技發展所產生的特殊工作模式。在 1970 年代，Nilles（1975）即在當時個人電腦仍未普及、網際網路亦未發展成熟之際，提出此一突破辦公空間之限制，藉由資訊設備之通訊取代以車輛通勤往返辦公場所的傳統工作模式，以解決當時日趨嚴重的壅塞交通與環境汙染議題。² 此外隨著營造工作家庭平衡之友善職場環境，成為公私部門人力資源管理之重要課題，居家辦公被視為可以提升組織成員組織認同，提升員工工作家庭平衡之職場措施。

為了協助組織成員在工作與家庭之間取得平衡，無論公私部門皆開始提供許多與工作家庭相關之資源（work-related coping resources）以協助組織成員處理工作家庭之間的衝突，但隨著職場與家庭之生活區隔越來越模糊，資源本身是否降低組織成員之工作家庭衝突即值得探究。Kossek 與 Ozeki（1999）的研究指出，工作家庭衝突對於工作績效、離職傾向、出缺勤、組織承諾、工作投入、工作滿意及精力耗損等皆有影響，但參考過去與工作家庭資源之相關研究，其對於工作家庭衝突的影響結果並不一致，主要是許多研究並未將工作資源的類型進一步區分。此外，有些員工喜歡職場與家庭生活可相互交疊，但有些員工會覺得這樣的安排導致個人私領域被侵犯，像這些屬於個人的工作家庭區隔偏好，過去研究也並未從公部門個人區隔偏好的角度，探討在不同工作資源的交互作用下，影響工作家庭衝突的程度。

當居家辦公本身預設作為公部門友善職場的政策工具，本研究期能探討當公部門針對居家辦公此一新型態的工作方式，所提供之不同類型之工作資源，如與居家辦公者之工作家庭偏好有不一致之情形時，對於工作家庭衝突的影響，及居家辦公者工作家庭偏好之強弱，是否會增加或降低工作家庭衝突。

¹ 行政院人事行政總處 2021 年 7 月 6 日總處培字第 1103002481 號函。

² Nilles 當時所使用的名詞為「遠距通訊」（telecommunication）或「遠距上班」（telecommuting），被視為用以解決交通及環境議題之政策。

二、研究場域：新北市政府員工之居家辦公情境

行政院人事行政總處 2021 年 7 月 6 日函頒之應變措施參考原則，其中針對居家辦公之適用的業務範圍、適用居家辦公同仁的參考標準、工作設備的提供、差勤管理及工作規範，有原則性的揭示：

- (一) 適用業務範圍：1. 與防疫、執法治安、緊急救援、警消、醫療院所或其他關鍵必要性公務等直接相關機關，以及需 24 小時運作的關鍵直接服務業務，應繼續維持充分人力於辦公場所或替代辦公場所工作。2. 其他業務性質的服務機關，得視所需維持對外服務量能程度及業務基本運作，以及疫情傳播嚴重程度等，或依指揮中心或人事總處建議，動態調整採行不同人力規模的居家辦公。
- (二) 機關設定適用居家辦公同仁的參考標準：1. 適用對象應包括機關內部各類型公務同仁，適用同仁名單，以及採行期間等事宜，經機關首長或授權之主管人員同意之。機關業務委外派駐的工作人員，視業務性質，一併納入規劃實施。2. 各機關宜先就業務性質考量，如屬毋須與民眾面對面接觸或需使用特殊設備、自主性高、機密性低之同仁，或經機關審酌適合居家辦公之同仁，均可列為優先適用對象。3. 赴辦公地點所需路程數（跨縣市或同一縣市）或公共運輸狀況，以減少長途程移動的人流，可列為優先適用對象。4. 本人、配偶或直系血親因身心障礙或重大傷病、本人懷孕或照顧 12 歲以下子女，或其他機關認為適宜的情形，均可列為優先適用對象。5. 指揮中心或人事總處就實施居家辦公如有特定建議時，應依循辦理。
- (三) 工作設備（含軟體）提供、安裝與維護或建置：1. 各機關應確保居家辦公公務資訊交換之安全性（如避免使用公共免費 WiFi、多人共用設備【含網咖、圖書館公共場所開放性電腦等】、應安裝防毒軟體等）。2. 各機關得視經費及業務需要，以購（租）方式提供居家辦公者符合資通安全規定之電子通訊設備、辦公文具物品等。
- (四) 居家辦公者之差勤管理：1. 居家辦公者，每日上班時數 8 小時，每週工作總時數 40 小時。辦公時間內應保持即時聯繫，除獲准請假外，未經主管許可不得外出；上班期間如須請假，應以電話向直屬主管口頭申請並經同意後，辦

理請假手續。2. 出勤紀錄可輔以電腦資訊或電子通訊設備協助記載（如：以遠端網路方式登入差勤系統打卡、APP、通訊軟體或其他可供稽核出勤紀錄之工具等），以作為實際執行職務時間認定依據。3. 居家辦公者以不加班為原則，如有緊急案件須經各單位主管事先覈實指派後，始得申請加班。

(五) 居家辦公者工作規範：1. 各機關應告知居家辦公者工作內容、時間、地點等工作規範。2. 居家辦公者應使用符合資通安全之通訊設備或軟體，於上班時間內保持即時聯繫通訊管道暢通。3. 居家辦公者視各機關業務情形，將每日業務執行情形及進度確實登載於工作日誌，並按日傳送直屬主管，直屬主管應覈實審核後每週陳報單位主管。4. 居家辦公者對於工作中所涉之敏感性、機密性資料，應善盡保密義務，並使用符合資通安全之軟、硬體設備及網際網路，防止資訊外流，確保資通安全。並應配合業務、防疫、天災或其他特殊緊急狀態需要，隨時調整返回辦公場所辦公。如有違反工作規範及保密責任者，應依相關規定懲處或負賠償責任。

在行政院人事行政總處 2021 年 7 月函頒應變措施參考原則之前，新北市政府於 2020 年 3 月疫情爆發之際即訂定「新北市政府因應嚴重特殊傳染性肺炎疫情辦公人力及場所應變計畫」（以下簡稱應變計畫），³ 包含「員工關懷措施」、「業務及人力調配措施」、「對辦公場所處置」等 3 大項目，其中將居家辦公列為「業務及人力調配措施」之一環，各機關亦得視機關性質及實際運作情形自訂工作內容及相關管理規範。換言之，新北市政府所屬各機關在疫情期間，可依據機關屬性自行決定是否適用居家辦公，倘適用居家辦公者，亦可就採行居家辦公同仁相關的管理方式自訂規範，包括提供居家辦公者相關工作資源之方式，亦由各機關自行規範。

本研究在進行量化研究分析前，先遴選有居家辦公經驗的同仁及協助機關規劃居家辦公政策的人事主管接受訪談，以了解不同性質之機關提供之工作資源類型與管理方式對個人工作家庭衝突的主觀感受的影響，以進行研究問卷設計。由於新北

³ 新北市政府 2020 年 3 月 6 日新北府人力字第 1090391798 號函。另新北市政府於 2022 年 5 月 4 日函頒補充規定，考量公部門業務型態及職責所在係以為民服務為主，應有適當人力推動相關業務，且目前國內確診案例極大多數屬輕症或無症狀，現階段保留戰力作法應以分區辦公為主，並由各機關視疫情變化及實際需要啟動施行。員工受限制不得外出（如居家照護……等），致無法到班時，得依最新之防疫規定滾動辦理。

市政府針對居家辦公之方式，授權各機關依機關性質及實際運作情形自訂工作內容及相關管理規範，透過訪談，可更深入了解不同性質機關對於居家辦公不同的管理方式。

質化研究的訪談與量化研究的訪談，差異在訪談本身不是有結構性的過程，訪談進行中並非以中立角色自持，而是以研究者之研究關懷主題及對研究議題的了解來蒐集資料。此外有關本研究關注的公部門居家辦公議題，許多書面、正式或非正式的資料並非皆有公開管道可以取得，即使取得相關正式公文，在各機關實際執行時，皆有因機關特性及適用情境有所不同，本研究訪談目的，在先於量化研究前瞭解各機關內部執行居家辦公政策時無法公開或無法呈現的現況與關鍵點，以探究公部門居家辦公政策對於適用對象的主觀感受於本研究的研究價值及情境意義。

新北市政府轄下有 24 局、4 處、1 委員會，機關性質各異，各機關也對於所屬是否適用居家辦公、什麼樣的條件適用居家辦公及適用之後的管理方式有不同要求。如警、消、衛生等第一線防疫單位，因需充裕人力執行防疫工作，且業務性質需由本人與民眾接觸，因居家辦公者係照常支薪，類此性質的機關即大幅限縮居家辦公之要件，例如僅確診、匡列隔離者且需有實際執行職務需要者方得以居家辦公；而幕僚性質的機關，如主計處、政風處，因許多作業可藉由遠端資訊設備執行，為降低同仁染疫風險，亦有機關同仁輪流居家辦公方式辦理。

對於僅確診、匡列隔離者且需有實際執行職務需要者方得以居家辦公的機關，其居家辦公之管理方式，有下列特色：

- (一) 天數少，需個案核准：將居家辦公限縮於確診、匡列隔離者且需有實際執行職務需要者的機關，居家辦公天數多配合因確診或因為密切接觸所應該接受隔離天數而定，一旦解除隔離，針對後續的自主健康管理期間，機關多會希望同仁返回工作崗位，不會額外核給居家辦公天數。
- (二) 主管多為機關要求居家辦公，非主管則視職務性質個案審酌：疫情期間倘確診、或受匡列隔離者為主管，因主管多負領導統御或指揮監督之責，雖然因確診、或受匡列隔離、或因需照護家人無法進辦公室，但因職責繁重，機關往往針對此類人員要求居家辦公，以便繼續使業務照常運作；非主管則因機關往往考量當事人非屬主管，又因確診或需照護家人，原則上不核予居家辦公，但如業務需要，則個案審酌核給，審酌時會考量當事人的意願及實際居

家辦公時的業務執行能力。

(三) 占機關人數整體人數比例偏低：因居家辦公者需符合特殊條件，且多限縮在主管或是有執行職務之特殊需求，整體而言占機關人數整體人數比例偏低。

而某些機關因業務屬性，可遠端透過家中資訊設備執行職務，此類機關為降低同仁染疫風險，部分採取同仁輪流居家辦公方式辦理。有下列特色：

(一) 天數多，有固定週期：採輪流居家辦公之機關，因居家辦公者無須符合特定條件，往往視機關實際運作情形，規劃三分之一或二分之一的人力，輪流採行居家辦公，以避免染疫風險。也因人數較多，通常固定以單週或是雙週為週期輪流讓不同的同仁居家辦公。

(二) 主管或非主管非必要考量因素：因採輪流居家辦公之機關，所有同仁皆有機會居家辦公，因此主管或非主管並非核予居家辦公之考量因素，但機關為確保業務得在三分之一或二分之一人力居家辦公的狀態下順利運行，在分組時，會考量人員之間業務互為代理等相關因素據以分組，以避免因同仁輪流居家辦公造成業務延宕。

(三) 占機關人數整體人數比例較高：因採輪流居家辦公，各機關得審酌業務性質規劃三分之一或二分之一人力居家辦公，但重要的前提是必須確保核心業務得以繼續推動。

三、研究目的

基於上述的研究背景、研究場域與動機，本文以公部門推動居家辦公之工作資源為研究主題，透過將新北市政府各機關有居家辦公經驗之同仁為研究對象，探討個人工作家庭區隔偏好的強弱，在不同工作資源類型對於工作家庭衝突之干擾效果。研究目的如下：

(一) 探討公部門推動居家辦公之機關所提供之不同工作資源類型對於居家辦公者工作家庭衝突之影響。

(二) 探討個人工作家庭區隔偏好在不同工作資源類型對於工作家庭衝突之干擾效果。

為使研究架構的設計能扣合公部門居家辦公的實際情境，本文在設計研究架構前，先遴選有居家辦公經驗的同仁及協助機關規劃居家辦公政策的人事主管接受訪

談，作為本研究的理論架構之前置作業。以下將就本研究探討之變數相關文獻加以論述，並將訪談中受訪者就相關變數的闡釋，與文獻相互對照，作為研究設計的參考依據。

貳、公部門居家辦公情境下之工作家庭衝突與個人區隔偏好

一、工作家庭衝突

要檢視員工作家庭是否生活平衡，學理上常使用工作家庭衝突（work-family conflict）理論。工作家庭衝突指的是當個人在工作與家庭之間，其中一個角色需求與另一個角色需求不同時，就會產生兩者之間的衝突（Kahn et al., 1964）。早期研究認為工作家庭衝突，指的是工作造成家庭衝突，也就是認為只有單向影響。但近年來許多研究者討論工作家庭衝突的雙向特性：Gutek 等人（1991）認為工作家庭衝突有方向性，也就是工作干擾家庭及家庭干擾工作。

Greenhaus 與 Beutell（1985）認為工作家庭衝突來源有三種形式：

- (一) 時間導向的衝突 (time-based conflict)：指在工作或是家庭某一個角色活動上花太多時間，導致無法滿足另一個角色需求。或是某一角色有關的時間壓力，導致無法符合另一個角色的期待，或是當個人企圖迎合某個角色的期待，另一個角色的要求導致個人的兩難。Greenhaus 與 Beutell 認為工作方面的衝突來源包含工作時間、加班頻率、職務調動等；家庭方面包括子女年幼、配偶的工作、家庭成員等，這些來源會造成時間的壓力，進而影響個人在另一個角色的表現。
- (二) 壓力導向的衝突 (strain-based conflict)：指在工作或是家庭某一個角色所承受的急躁、疲憊或是其它情緒，影響並衝擊到另一個角色。壓力導向的衝突和時間導向的衝突部分是共同來源，包括工作領域的角色模糊與衝突、不支持的主管、負面情緒、家庭領域的衝突及與配偶的衝突等。
- (三) 行為導向的衝突 (behavior-based conflict)：在工作或是家庭某一個角色的行為，不符合另一個角色所預期之行為。另如個人如具備管理者身分，通常

被期待必須穩定及果斷，但如果面對身為家庭成員的要求，則被期待必須溫暖、關懷、有溫度。如果行為個體無法透過調整行為來扮演自己的角色，則會發生行為衝突。

而在疫情期間，工作家庭衝突與疫情的關聯亦為學者關注的議題。Karakose 等人（2021）針對學校行政人員疫情期間產生的焦慮狀態與工作家庭衝突進行研究，發現年輕的學校行政人員在疫情期間較年長者感受到較強的焦慮及工作家庭衝突。而在這群行政人員中，因疫情產生的焦慮程度愈高，其工作家庭衝突感受也愈越強。

在進行量化研究之前的訪談過程中，本研究發現部分受訪者也陳述居家辦公過程中所造成的工作家庭衝突。

我有兩個孩子，我在家裡上班的時候，他們就會來說媽媽可不可以來幫我做什麼做什麼，那我科長在線上等我回傳東西出去，就讓我覺得很焦慮。（B2）

我當然很感激機關考量我小孩子停課的狀況讓我居家辦公，可是我後來覺得壓力好大、沒辦法專心，還不如讓我請假專心帶小孩，所以我後來就用我自己的假待在家裡了。（A3）

但事實上工作與家庭之間未必皆是衝突的關係。許多研究發現工作與家庭角色間未必互相衝突，而是彼此之間有正向影響（Barnett & Hyde, 2001; Frone, 2003），Greenhaus 與 Powell (2006) 更結合了如正向外溢（positive spillover）⁴、職家促進（facilitation）⁵ 這些概念，提出「增益」（enrichment），也就是某個角色的經驗可以促進另一個角色的生活品質。這也是居家辦公之所以作為友善職場的重要措施之一的主要理論依據。居家辦公因工作彈性，目的在促進工作與家庭平衡，使肩負家庭任務的員工同時在完成工作時可兼顧長者或幼兒。訪談時，亦有部分受訪者肯定居家辦公政策對於工作及家庭生活的正面效果。

⁴ 正向外溢指某領域（角色）的正向經驗（如心情、技能、價值與行為）移轉至另一個領域（角色）（Carlson et al., 2006）。

⁵ 職家促進是一種綜效（synergy），指某個領域的資源（如影響力、技能、自尊、金錢利益）讓個人在另一個領域更容易表現（Wayne et al., 2004）。

我是覺得在疫情的時候，可以讓我們主管有這樣的彈性是不錯。以前沒有碰過，不過這一次因為我無法進辦公室，所有相關的聯繫也還是沒有中斷，雖然電話費都要自己出啦（笑），不過這樣讓我也可以兼顧家人的狀況。（A1）

Greenhaus 與 Powell (2006) 提出的職家增益，是將工作與家庭原本被視為彼此對立的概念，視為對等的角色關係，某一角色的經驗（experiences），無論是工作或家庭，可以提高另一角色的表現（performance）。例如，在家庭的親職角色經驗可能有助於員工在職場上的管理效能，或是在工作上有所成就，可能會提升在家屬角色的重要性，進而強化個人的家庭滿意度。Greenhaus 與 Powell (2006) 也提出，主管支持是一種非正式的工作資源，在工作與家庭脈絡底下，主管如果能了解員工在工作與家庭之間取捨的兩難，不會因為員工專注於家庭角色的要求而貶損其工作上的價值，或是尊重員工得在工作的時候，以適當的時間處理家務，更能使員工得以在雙重角色中相互增益，扮演好該扮演的角色。

本研究採取工作家庭衝突的概念，不代表否定工作與家庭彼此之間相互增益的可能，任何一方衝突的消解，都是對於不同角色的相互增益。本研究以傳統衝突論的角色出發，除了源於受訪對象對於工作與家庭不同角色的詮釋視角，亦將工作資源作為工作家庭脈絡下的自變項，試圖探究在居家辦公情境下其對工作與家庭之不同角色，公部門員工主觀對於兩者之間角色的相互影響。

二、工作資源對工作家庭衝突的影響

如要了解公部門推動居家辦公，對於員工工作家庭衝突的影響，可從公部門所提供之工作資源出發。工作資源（job resource）是指提供員工在身體、心理、社交等方面，能夠有效幫助達成工作目標者，並可有效降低因工作要求所造成在心理與生理方面的負擔，並能夠激勵個人成長與發展（Demerouti et al., 2001），且不同的工作資源能夠舒緩不同工作要求的壓力效應。站在組織管理者的立場應找到最有效的工作資源去降低工作家庭衝突，並藉由有形或無形的工作資源讓員工得到幫助，進而提升工作效率或是工作滿意度。Richter 與 Hacker (1998) 將工作資源分成外部資源：外部資源包括組織資源及社會資源；內部資源包括所認知的特色或行為

模式。因此工作資源可以是組織層次的如薪資福利、職涯發展、工作保障，也可以是人際關係層次的如主管和同事支持、團隊氛圍。

不同的工作資源可以減少不同面向的工作壓力。而造成工作家庭衝突主要的原因，即是來自工作與家庭兩個生活面向的要求彼此不相容。許多學者曾運用工作資源之概念探討工作家庭衝突（如表 1）。

表 1
影響工作家庭衝突之工作資源相關文獻整理表

學者/年代/期刊	工作資源	依變項
Voydanoff (2002), Journal of Family Issues	賦予資源 (enabling resources) 心理報酬	工作家庭衝突
Behson (2005), Journal of Vocational Behavior	非正式的工作與家庭支持（例如主管支持） 正式的工作與家庭支持（例如彈性工時安排）	工作家庭衝突
張好玥、陸洛（2011）， 商略學報	組織家庭支持文化 主管理念性支持	工作家庭衝突
Adkins & Premeaux (2012), Journal of Vocational Behavior	管理者支持工作家庭文化	工作家庭衝突

資料來源：作者整理。

Voydanoff (2002) 認為在工作領域中相關的需求或負荷與工作造成之家庭衝突有關，而家庭領域中相關的需求或負荷則與家庭造成之工作衝突有關。此外，與家庭友善相關之福利相關資源，與工作造成之家庭衝突有關聯。且工作造成之家庭衝突與家庭造成之工作衝突，皆對滿足感有負向影響。

Behson (2005) 研究發現，如將工作資源分為非正式的工作與家庭支持及正式的工作與家庭支持，非正式的工作與家庭支持（例如主管支持）較能預測工作家庭衝突，反而正式的工作與家庭支持（例如彈性工時安排）對於工作家庭衝突則沒有顯著性影響。

張好玥及陸洛（2011）探討工作資源與工作家庭衝突關聯的性別差異，以分群階層迴歸檢驗性別與工作家庭衝突之差異。發現組織家庭支持文化與主管理念性支

持對於男性的工作家庭衝突有顯著預測力，但這兩項工作資源中，僅有主管理念性支持對於女性之工作造成之家庭衝突有顯著的預測力。

Adkins 與 Premeaux (2012) 也同樣證明管理者的支持對於工作家庭衝突的影響。管理者對於工作家庭文化的支持，在 Adkins 與 Premeaux 的研究中，對於工時及工作家庭衝突，有顯著的調節作用。

從與新北市政府具居家辦公經驗員工訪談的過程中，我們發現不同的機關提供居家辦公者的工作資源亦有種類或程度上的差別：

多數機關針對資訊設備的提供，仍然以自備為原則。

我們機關不可能讓太多同仁居家辦公，這時候正是最缺人的時候，怎麼可以讓大家都待在家裡。所以我們機關居家辦公都要個案簽准，而且前提是居家辦公的設備什麼的都要自己設定 ok，我們不可能再去什麼提供電腦啊讓你居家辦公的，這是不可能的。（A1）

秘書室說我們如果需要什麼設備可以跟他們說，可是據我了解好像他們只會核准異地（指到不同辦公地點）辦公的那種資訊設備需求，到家裡的好像只有長官才有，就是給他們用機關提供的公用筆電。

（A2）

某些受訪者提到，居家辦公本身，被視為一種「福利」，結果反而因此受到辦公室同仁的壓力而返回辦公室上班。

我後來沒有居家辦公，就進辦公室了。因為就覺得同事會討厭你啊！覺得你憑什麼可以在家裡！好像居家辦公是一種福利，可是我在家上班更累耶！就離開餐桌上一下廁所科長就一直打電話問我在不在，我根本沒有享受到什麼福利啊！真倒楣！（B1）

我們機關是有跟我說，假如真的有必要居家辦公，長官簽准就可以。但事實上我是主管，我們平常假日也沒有簽加班但也是隨時 on call，碰到這種情況我們也不會特別去爭取簽什麼居家辦公，能到辦公室就到辦公室，才不會覺得好像我們主管特別有什麼福利。（A1）

但也有部分受訪者肯定居家辦公的政策，可以達到兼顧家庭生活的效果。但機關站在管理者的立場，仍然希望同仁是以自己的休假來解決照顧小孩的需求。

我是因為小朋友停課，家裡沒人照顧才居家辦公。的確這樣就可以解決小朋友的問題了！（A2）

我們機關只有主管才可以居家辦公，同仁如果是一般只是為了照顧小朋友的需求，就是請自己的假。（B4）

從訪談中發現，在公部門針對居家辦公人員提供的工作資源，外部資源包括實體的，如資訊設備的提供，但真正影響居家辦公者心理感受的是內部的，如主管或組織對居家辦公者的支持。許多受訪者表示，如果主管或組織不支持居家辦公，就算個人符合申請要件，他們也會因為不符組織期待或是人際壓力而放棄申請居家辦公。

三、工作家庭疆界理論（work-family border theory）

在探討居家辦公工作資源對於居家辦公者工作家庭衝突之影響時，不可忽略工作家庭疆界理論在家庭與工作兩者之間的交互作用。疆界，是對工作或家庭領域的界定，個人對疆界的界定，使其在工作家庭衝突形成過程中具有主動性。個人期望工作與家庭分割，則其偏好為工作家庭區隔（segmentation），反之，區隔的相反概念即為整合（integration）。

疆界理論想要探討的是人如何處理工作及家庭之間的角色轉換。角色轉換指的是一種跨界的活動，也就是從一個角色進入另一個角色的過程（Ashforth et al., 2000）。這些疆界，其實是社會建構的。有時候可能是心理上的概念，但很多時候，實際上的疆界會加強這些抽象的心理概念。例如我們常有將工作帶回家、或是在辦公室處理家裡的事，這些想法或行為，不斷型塑我們心中所定的那條線在何處。

依據 Ashforth 等人（2000）的疆界理論，疆界有下列幾項特質：

（一）滲透性（permeability）

指的是一個領域中的元素得以進入另一個領域的程度。例如居家辦公期間子女來吵著要父母陪他玩，居家辦公者的心理疆界就會突然從工作轉移到家庭。這些家庭事務顯示居家辦公時的工作領域滲透性高。

(二) 彈性 (flexibility)

指的是疆界可依領域需求而改變及選擇的程度。不論是個人心理上的、時間上的、實體上的疆界，都可以在工作及家庭兩個領域間任意的移動。

(三) 交融 (blending)

當疆界同時具有滲透性及彈性時，工作及家庭領域即會產生交融作用。例如訪談時，某些機關基於防疫考量，指定辦公室需有一半的人居家辦公，對於這些人而言，居家辦公並非自主選擇，而是配合機關指派，此時無論是實體、心理及時間三種疆界皆無法以工作和家庭劃分清楚。

(四) 疆界強度 (border strength)

疆界的滲透性、彈性與交融程度決定疆界的強度，當滲透性高、彈性高、交融豐富屬於「弱疆界」；當滲透性低、彈性低及缺乏交融屬於「強疆界」。例如居家辦公期間，有些機關會要求居家辦公者必須隨時接聽來自辦公室的電話，且利用視訊查勤，這些做法會使居家辦公者工作和家庭兩領域的疆界和彈性強制升高及交融，使得工作與家庭之間的互相干擾機會增加。

Clark (2000) 認為疆界區隔了兩個不同的領域，並且區隔出兩個領域中的行為何時開始、何時結束。疆界可分為生理的、時間的跟心理的。生理的疆界較為具體，定義出相關行為應該發生的地點；時間的疆界例如工作時間，定義出什麼時候工作、什麼時候做家事；心理的疆界，指的是在不同領域中的思考方式、行為模式、及情感。

疆界理論把工作家庭衝突，解釋為一種疆界衝突，除了說明工作家庭衝突形成的機制，探討個人如何管理工作與家庭之間的衝突議題則更趨重要。過去文獻強調個人差異在工作家庭區隔與整合的影響：例如 Nippert-Eng (1996) 的研究發現，有些人藉由把工作和家庭的行事曆分開或在某一個角色情境下就不再討論跟思考另一個角色的事情。反之，有些人則偏好整合兩個領域，消除工作與家庭的疆界並且互相融合。

透過工作家庭疆界理論探討居家辦公的工作樣態，在後疫情時代更具探討意義。Eagle 等人 (1997) 針對美國東南一所大學的已婚員工進行研究，發現家庭疆

界比工作疆界的穿透性更高，也就是說，工作角色相關元素被容許進入家庭領域的可能性較大，家庭角色相關元素被容許進入工作領域的可能性較小。研究者認為，原因可能是員工期待，目前在家庭角色上的犧牲，可以為日後的生活帶來更好的生活品質。此外，研究顯示，這樣的情況不受到性別的影響，在雙薪家庭狀況下夫妻都會讓工作上的壓力影響家庭領域。Desrochers 與 Sargent (2004) 將工作家庭疆界的衝突 (work-family boundary ambiguity, WFBA) 定義為區分工作、家庭角色上所遭遇到的困難。根據疆界理論，當工作與家庭角色高度整合時，角色之疆界便會產生衝突，讓人無法決定哪個角色比較重要，這樣的衝突則會導致工作家庭角色的緊張與焦慮。研究者以 403 對大部分有小孩的雙薪夫妻為研究對象，發現無論夫妻，對於工作家庭疆界衝突的程度並無差別，但在結果上，對於先生，工作家庭疆界衝突與心情沮喪程度有相關；對於太太，工作家庭疆界衝突則與工作家庭間之負向外溢效果相關。

居家辦公者特別可能在建立適合辦公的家庭環境時遭遇困難。例如，家中的子女和配偶可能會干擾家中的工作環境。此外，因為在家中工作，缺少固定的情境提醒何時應該停止工作，居家辦公者可能會發現自己的工時變長，且和家人的關係更緊張。也因為自己或是工作的組織對於居家辦公者的工作要求，居家辦公者可能會 24 小時待命 (Kurland & Bailey, 1999)。

將區隔理論運用在居家辦公相關議題，如居家辦公之友善職場政策，目的在促進工作與家庭領域間的區隔與整合；行政院人事行政總處所訂之應變措施參考原則中，將懷孕及照顧 12 歲以下子女列為居家辦公優先適用對象，即為區隔型之政策，鼓勵員工優先照護母性及子女需求；而許多機關在符合資訊安全的要求下，提供員工必要的資訊設備，則屬於整合性的政策，鼓勵員工將工作場域的事物涉入家庭生活。

透過訪談，本文的研究場域—新北市政府各機關所提供之工作資源，依據文獻及工作資源特性與疆界理論概念，將居家辦公之工作資源分為整合、區隔與一般資源。整合資源包括居家辦公時提供所需的資訊設備及相關的一切資源；區隔資源包括支持員工以育兒或是染疫風險為考量之居家辦公；一般資源則參照文獻，區分為工作自主、知覺主管支持及知覺組織支持。

四、個人工作家庭區隔偏好

在探討居家辦公工作資源對於居家辦公者工作家庭衝突之影響時，不可忽略個人偏好的影響。過去就有研究發現，員工自己的偏好和組織環境並非完全一致。喜歡角色整合的人，會享受工作和家庭疆界模糊的過程，偏好組織允許工作的時候可以處理非工作以外的事。反之，偏好角色區隔的人則希望工作的時候可以減少其它事務的干擾。因此，如果個人偏好和組織環境一致，就會降低工作家庭壓力，若不一致，壓力則會增加。喜歡角色整合的人能夠同時處理兩個角色的需求，在工作場所處理或談論家庭事務，或是把未完成的工作帶回家，然而偏好角色區隔的人則希望可以清楚的切割出不同角色活動的時間。因此，只有在個人對於工作家庭疆界的偏好與組織一致時，才有可能以彼此相互接受的方式來解決所面臨的工作家庭衝突（Kreiner, 2006）。

Kreiner 在 2006 年提出從個人與環境的適配理論來預測工作家庭衝突的影響，當職場所提供的資源符合個人偏好時，就會產生最適結果；反之如果職場提供的資源過多或過少，與個人偏好不一致時，反而會增加衝突及壓力，降低幸福感（Kreiner, 2006）。然而，個人對於工作家庭疆界的偏好並非絕對二分，而是以連續的方式來呈現，偏好的趨向是有程度之別的（Ashforth et al., 2000）。

當個人對於工作家庭疆界的偏好與組織一致時，個人所期待的工作與家庭疆界能在組織中獲得滿足，並認為組織所提供的資源有用（usefulness），因此，個人將會感受到組織對於員工所付出的關心，而知覺到較高程度的組織支持（Lambert, 2000）。相反的，當個人對於工作家庭疆界的偏好與組織不一致時，組織無法提供所被期望的資源，不但無法以所期望的工作家庭疆界方式採取對應行為，且組織所提供的資源對個人而言無用，因此感受到被組織忽視，而知覺到較低程度的組織支持。

但個人對於工作家庭疆界的偏好如與組織一致，與組織所提供的資源關聯為何？Wayne 等人（1997）認為組織中人力資源管理制度的實務及政策會影響到個人所感受組織支持的程度，當員工獲得組織較多正向的評價及酬賞時，便將會感受到較高程度的組織支持。也就是員工必須在組織內感受到組織有別於其他人的友善對待，認為自己是受到組織重視的，而一般性全體員工皆得享有的福利政策由於未涉

個人差異，便不易感受到組織的支持（Shore & Shore, 1995）。

公部門對於員工工作家庭疆界的偏好，一直是相關研究中未及探討的領域，尤其不同文化之公部門員工之工作家庭疆界的偏好，在理論運用多以民間企業員工為研究對象之情境下，運用於華人文化之公部門員工，必然有其不同的理論意義。本研究試圖以新北市政府員工為研究場域，從華人公部門對於工作家庭疆界的偏好的觀點，來探究居家辦公情境下工作資源對工作家庭衝突之影響。在訪談過程中，受訪者也提到在居家辦公情境下，自身對工作家庭疆界的偏好影響其對居家辦公之接受程度。

雖然照顧小孩很重要，但是我覺得上班就是要好好上班，要專心，居家辦公的那段期間，我一直覺得很累，平常就下班回家可以什麼工作就放下專心帶小孩，可是真的可以邊帶小孩邊上班，卻什麼事都不能做。（B4）

我覺得我們辦公室這樣讓我們這些主管可以居家辦公很好，因為我們沒辦法進辦公室，但是還是有很多事要做決定要處理，基本上我認同我們機關這樣的處理方式。（A1）

我覺得在公家機關，大部分的人包括長官在內，都希望同仁上班專心上班、回家才是自己的時間。但真正同仁下班之後，有事就還是會找你。所以與其居家上班，不如乾脆就讓同仁休假，因為在家上班的效益根本無法評估。（B3）

參、研究方法

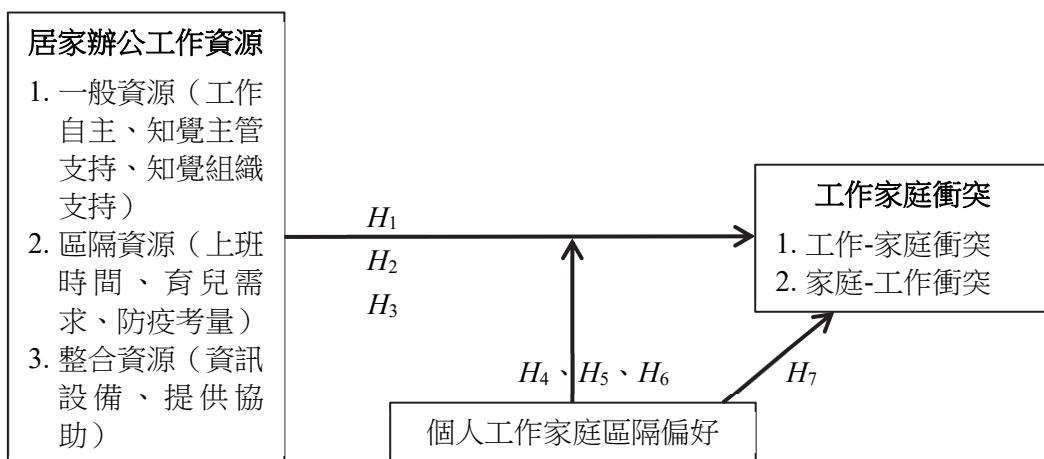
依據前述的文獻整理及訪談結果，以下為本研究之研究架構及研究假設，及本研究變數的操作性定義及問卷設計，另敘述本研究之研究對象及所採用之資料分析方法。

一、研究架構與假設

本研究以工作家庭衝突理論探討公部門推行居家辦公過程中，機關之工作資源對工作家庭衝突之影響，且進一步將居家辦公之工作資源區分成一般資源、區隔資源與整合資源，了解公部門中居家辦公同仁個人偏好在不同之居家辦公工作資源類型對工作家庭衝突之影響程度。

圖 1

本研究架構



資料來源：本研究整理。

本研究基於前述文獻，探討工作資源包括主管與組織的心理支持、居家辦公相關措施及資源的提供等因素，對居家辦公者所產生的衝突影響，因此推論出本研究之研究假設：

H_1 ：居家辦公工作資源可降低工作家庭衝突。

H_2 ：居家辦公工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突。

H_3 ：居家辦公工作資源可降低家庭造成的工作家庭衝突。

依前揭工作資源模式及疆界理論概念，本文將居家辦公之工作資源分為整合、區隔與一般資源。整合資源包括提供居家辦公所需的資訊設備、及其它任何與居家辦公有關的協助；區隔資源包括居家辦公可自願申請、可以育兒需求及防疫風險考

量提出居家辦公要求；一般資源包括工作方式自主、主管支持及組織支持。據此推論出本研究之研究假設為：

- H_{1a} ：居家辦公一般工作資源可降低工作家庭衝突。
- H_{1b} ：居家辦公區隔工作資源可降低工作家庭衝突。
- H_{1c} ：居家辦公整合工作資源可降低工作家庭衝突。
- H_{2a} ：居家辦公一般工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突。
- H_{2b} ：居家辦公區隔工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突。
- H_{2c} ：居家辦公整合工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突。
- H_{3a} ：居家辦公一般工作資源可降低家庭造成的工作家庭衝突。
- H_{3b} ：居家辦公區隔工作資源可降低家庭造成的工作家庭衝突。
- H_{3c} ：居家辦公整合工作資源可降低家庭造成的工作家庭衝突。

另為了解個人工作家庭區隔偏好在不同之居家辦公工作資源類型對工作家庭衝突之影響程度，研究假設如下：

- H_{4a} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公一般工作資源所降低之工作家庭衝突。
- H_{4b} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公區隔工作資源所降低之工作家庭衝突。
- H_{4c} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公整合工作資源所降低之工作家庭衝突。
- H_{5a} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公一般工作資源所降低之工作造成的工作家庭衝突。
- H_{5b} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公區隔工作資源所降低之工作造成的工作家庭衝突。
- H_{5c} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公整合工作資源所降低之工作造成的工作家庭衝突。
- H_{6a} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公一般工作資源所降低之家庭造成的工作家庭衝突。
- H_{6b} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公區隔工作資源所降低之

家庭造成的工作家庭衝突。

H_{6c} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公整合工作資源所降低之家庭造成的工作家庭衝突。

此外，參照文獻，針對個人工作家庭區隔偏好對工作家庭衝突之影響，研究假設如下：

H_7 ：個人工作家庭區隔偏好越強，會強化工作家庭衝突程度。

二、研究變數之操作性定義與問卷設計

(一) 工作資源量表

工作資源量表測量三個構面，分別為一般工作資源、區隔與整合工作資源。一般工作資源包括：「工作自主」、「知覺主管支持」、「知覺組織支持」三個變數概念。工作自主衡量方式採用 Kim 等人於 2009 年發表之量表，共三題 (Kim et al., 2009)；知覺主管支持衡量方式則採用 Eisenberger 等人於 1986 年發表之量表，共四題 (Eisenberger et al., 1986)；知覺組織支持衡量方式則採用 Eisenberger 等人於 1997 年發表之量表，共八題 (Eisenberger et al., 1997)；區隔與整合工作資源則參考公部門推動居家辦公等各項措施，依過去文獻分類為區隔與整合之工作資源。區隔資源包括彈性決定上班時間、育兒需求之居家辦公、防疫需求之居家辦公，整合資源則包括提供居家辦公所需之資訊設備、及其他辦公室提供之各項協助。題目使用 Likert 七等量表進行同意程度調查。

表 2

工作資源測量構面、變數及問卷題目

構面	變數	問卷題目
一般工作資源	工作自主	1. 我們機關針對居家辦公，可決定如何執行工作。
		2. 我們機關讓同仁可以決定是否採用居家辦公。
		3. 我們機關讓同仁用自己的方式執行居家辦公時的工作方式。
	知覺主管支持	1. 我的主管會在乎我的意見。
		2. 我的主管確實關心我的福利。
		3. 我的主管很重視我的目標和價值標準。
		4. 我的主管對我漠不關心。（反向題）
	知覺組織支持	1. 我們機關會在乎我的意見。
		2. 我們機關確實關心我的福祉。
		3. 我們機關很重視我的目標和價值標準。
		4. 當我遭遇困難時，我們機關會協助我。
		5. 我們機關會原諒我的無心之過。
		6. 我們機關會利用機會佔我便宜。（反向題）
		7. 我們機關對我漠不關心。（反向題）
		8. 當我在居家辦公上需要特別的幫助時，我們機關會提供協助。
區隔工作資源	工作家庭政策	1. 我們機關鼓勵同仁採行居家辦公。
		2. 只要我有育兒需求，機關就一定讓我居家辦公。
		3. 如果我提出防疫風險相關的考量，機關一定讓我居家辦公。
整合工作資源	工作家庭政策	4. 我們機關提供居家辦公所需的資訊設備。
		5. 我們機關針對居家辦公同仁會提供所需要的任何協助。

資料來源：作者整理。

(二) 工作家庭衝突量表

工作家庭衝突衡量方式採用 Carlson 等人於 2000 年發表的工作家庭衝突構面量表，將工作家庭衝突來源分成三種主要形式，包括以時間、壓力與行為基礎的衝突，並在每種形式又分為工作對家庭與家庭對工作兩種干擾衝突的類型，以 Likert 七等量表進行同意程度調查。

表3

工作家庭衝突測量構面、變數及問卷題目

構面	變數	問卷題目
工作家庭衝突	時間導向的工作造成家庭衝突	1. 居家辦公使我無法如願參與家庭活動。
		2. 我必須花在居家辦公上的時間讓我無法分擔應做的家務。
		3. 因為我得花很多時間在居家辦公上，我必須犧牲家庭活動。
	壓力導向的工作造成家庭衝突	4. 居家辦公下班後，我常因為太累而無法參與家庭活動。
		5. 居家辦公下班後，我常因精疲力竭，無力再為家人多做什麼。
		6. 因為工作的壓力太大，居家辦公下班後連我喜歡做的事都提不起勁。
	行為導向的工作造成家庭衝突	7. 我在居家辦公期間所使用的問題解決行為並不能用來解決家庭問題。
		8. 在居家辦公期間工作上有效且必要的行為，在家庭生活中是適得其反。
		9. 能讓我有效執行居家辦公的行為，並無助於我扮演好家庭中的角色。
	時間導向的家庭造成工作衝突	10. 我花在家庭的時間常會干擾到我居家辦公的工作。
		11. 我得花時間陪家人而無法執行居家辦公工作。
		12. 因為我得花很多時間照顧家庭，我必須犧牲居家辦公之工作時間。
	壓力導向的家庭造成工作衝突	13. 家庭的壓力，使我在居家辦公時還得操心家裡的事。
		14. 我常會感到家庭責任的壓力，所以居家辦公時很難專心。
		15. 家庭造成的緊張與焦慮常會降低我居家辦公的工作能力。
	行為導向的家庭造成工作衝突	16. 在家庭生活中有用的行为，並不能幫助我有效執行居家辦公。
		17. 在家庭生活中有效且必要的行為，在執行居家辦公時適得其反。
		18. 在家庭生活中有效的問題解決行為，在居家辦公時似乎沒有用。

資料來源：作者整理。

(三) 個人工作家庭區隔偏好量表

測者對於工作與家庭生活區隔的偏好態度，量表採用 Kreiner 於 2006 年提出之四題量表。為使填答者填寫內容具有鑑別度，題目使用 Likert 七等量表進行同意程度調查。

表 4

個人工作家庭區隔偏好測量構面問卷題目

構面	問卷題目
個人工作家庭區隔偏好	1.當我在家時不喜歡思考工作上的事情。
	2.我偏好在辦公處所只處理公事。
	3.我不喜歡讓工作議題涉入我的家庭生活。
	4.我不喜歡將工作帶回家。

資料來源：作者整理。

三、研究對象與資料蒐集

(一) 研究對象

本研究以新北市政府各機關有居家辦公經驗之同仁為研究對象，以新北市政府所有一級機關為母體，以立意抽樣方式選取同意協助調查之 13 個機關，包含以防疫工作為主要業務之機關及主責幕僚事務之機關，以符合實施居家辦公機關之各種樣態。

(二) 資料蒐集及樣本描述

本研究在進行量化研究分析前，先遴選有居家辦公經驗的同仁及協助機關規劃居家辦公政策的人事主管接受訪談（訪談基本資料及訪談大綱詳附錄一、二），作為本研究的前置作業以建立研究立論基礎。訪問時間為 2021 年 5 月至 7 月，共訪談 7 人。量化部分，以新北市政府所有一級機關為母體，以立意抽樣方式選取同意協助調查之 13 個機關，請有居家辦公經驗的同仁填寫線上問卷，共回收樣本 351 份，扣除 7 分無效問卷，共回收樣本 344 份。

四、資料分析方法

(一) 描述性統計

針對回收問卷之基本資料部分，統計回收樣本之個人統計變項分佈情形，包括樣本之性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、職位等，藉以分析樣本之基本特性分佈的各種統計量。另以平均數、標準差來描述一般工作資源、區隔工作資源、整合工作資源、工作家庭衝突、個人工作家庭區隔偏好等變數之得分情形。

(二) 代表性檢定、信效度分析及共線性診斷

以卡方檢定進行樣本代表性檢定，並以 Cronbach's α 檢定各量表構面信度，另在施測時將問卷編排順序對調，並利用反向題項，降低受訪者一致性動機，避免施測時產生的共同方法變異問題。在效度檢驗上，本研究採取內容效度（content validity）及構念效度（construct validity）方式檢驗。量表在整體效度驗證方面，各構面的產生係依據相關文獻，且引用多數學者曾經使用的量表及衡量題目，再經由專家審閱，以確保本研究之間卷代表所有相關項目的程度。另以驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA）檢驗測驗工具的項目效度，檢驗本研究理論假設下的因素結構所產生假設模型的配適度。另以變異數膨脹因素（variance inflation factor, VIF）檢定自變數之間是否有共線性問題。

(三) 相關分析

為分析公部門推動居家辦公工作資源、工作家庭衝突、個人工作家庭偏好等變數之間的相關性，本研究針對問卷資料進行 Pearson 積差分析，以分析研究架構中變數之間的相關性。

(四) 階層迴歸分析

為探討工作資源對工作家庭衝突之解釋及預測能力，另採階層式迴歸分析（hierarchical regression）探討各變數之間的線性關係，以確認不同階段之迴歸模式的整體解釋力和各個自變項解釋力的變化。

肆、研究分析結果

一、樣本描述

本研究計回收樣本 351 份，扣除 7 分無效問卷，有效樣本 344 份。其中，男性占 32%，女性占 68%；教育程度以大學畢業學歷為主，占 57%；所有樣本中平均年齡為 38.63 歲；婚姻狀況以已婚者比例最高，占 53.5%；已婚家中平均有 1.05 子女數目，最多有 3 個，而子女年齡 12 歲以下數目平均為 0.70，最多有 3 個；業務單位之比例較高，占 61.6%；填答之居家辦公者大部分為非管理職，占 86.6%；為管理職者皆為薦任主管；填答者在目前服務的機關其平均服務年資為 6.68 年。詳如基本資料分析如下表所示。

表 5
基本資料分析

基本資料	分類標準	人數	有效百分比
性別	男	110	32.0
	女	234	68.0
教育程度	高中（職）	2	0.6
	專科	31	9.0
	大學	196	57.0
	碩士	113	32.8
	博士	2	0.6
婚姻狀況	已婚	184	53.5
	單身	160	46.5
部門	業務單位	212	61.6
	幕僚單位 (人事、政風、會計、秘書室)	132	38.4
是否為管理職	是（皆為薦任主管）	46	13.4
	否	298	86.6
基本資料	樣本數	值範圍	平均數
年齡	341	22-64	38.63
子女數目	130	0~3	1.05
子女年齡 12 歲以下數目	113	0~3	0.70
目前在本機關之工作年資	331	1-41	6.68
			標準差
			8.91
			0.97
			0.84
			9.47

資料來源：作者整理。

二、代表性檢定、信效度分析及共線性診斷

本研究以新北市政府所有一級機關（扣除府本部及所屬機關人員，支援人力係以現職服務機關為計算基準）為母體，以卡方適合度檢定進行樣本代表性檢定， $p>0.05$ ，樣本與母體無顯著差異。

表 6
卡方適合度檢定

檢定統計量	
卡方檢定	.640
自由度	1
漸近 顯著性	.424

資料來源：作者整理。

以 Cronbach's α 係數檢定量表信度，另以驗證性因素分析判斷此問卷是否具備建構效度及理論檢驗的功能。

(一) 信度分析

整體各變數信度 Cronbach's α 值均介於 0.5 至 0.7 之間，其中以工作家庭衝突 ($\alpha=0.622$)、工作造成家庭衝突 ($\alpha=0.643$)、家庭造成工作衝突 ($\alpha=0.633$)、一般資源 ($\alpha=0.622$)、整合資源 ($\alpha=0.614$)、個人工作家庭區隔偏好 ($\alpha=0.648$) 皆高於 0.6。雖然工作資源 ($\alpha=0.583$) 及區隔資源 ($\alpha=0.59$) 與其它變數相比信度值較低，但仍高於 0.5 具一定信度。各變數之平均數、標準差如下表所示。

表 7
各變數信度分析

	平均值	標準差	Cronbach's α
工作家庭衝突	3.279	0.894	0.622
工作造成家庭衝突	3.567	1.035	0.643
家庭造成工作衝突	2.991	0.964	0.633
工作資源	4.619	0.946	0.583
一般資源	4.675	0.996	0.622
區隔資源	4.524	1.453	0.591
整合資源	4.339	1.527	0.614
個人工作家庭區隔偏好	4.396	1.318	0.648

資料來源：作者整理。

（二）驗證性因素分析

以 CFI、NFI 與 RMSEA 進行檢測。表 8 顯示工作家庭衝突量表之 CFI 及 NFI 分別為 0.453 及 0.439，因包含工作造成之家庭衝突與家庭造成之工作衝突兩個構面，爰分兩種模式進行契合度分析。工作造成之家庭衝突 (CFI=0.494；NFI=0.487) 與家庭造成之工作衝突 (CFI=0.558；NFI=0.551) 相較工作資源 (CFI=0.678；NFI=0.664) 與個人工作家庭偏好 (CFI=0.963；NFI=0.959) 略低，各量表與整體模型其 CFI 及 NFI 達 0.5 以上。

另參考不受樣本數大小及模型複雜度影響之 RMSEA 樣數，表 8 顯示整體模型與各量表之 RMSEA 其值範圍在 0~0.3 之間，均低於 0.6，可視為好的模型。

表 8
驗證性因素分析之模型契合度分析

變數/指標	df	p-value	CFI	NFI	RMSEA
整體模型適合度檢定	816	0.000	0.547	0.505	0.122
工作家庭衝突	135	0.000	0.453	0.439	0.209
工作造成家庭衝突	27	0.000	0.494	0.487	0.300
家庭造成工作衝突	27	0.000	0.558	0.551	0.289
工作資源	90	0.000	0.678	0.664	0.203
個人工作家庭區隔偏好	2	0.000	0.963	0.959	0.151

資料來源：作者整理。

(三) 共線性診斷

為避免自變項之間相關程度太高，產生共線性問題，本研究藉由容忍度 ($1-R^2$) 及變異數膨脹因素 (Variance Inflation Factor, VIF) 判斷自變項是否有共線性問題。 R^2 代表自變項與其他自變項之間的多元相關係數的平方， R^2 過大則代表其他的自變項可以有效解釋該變項，容忍度介於 0~1 之間，如果該自變項的容忍度太小，表示此變項跟其他自變項有共線性問題；VIF 則為容忍數的倒數，VIF 值愈大，表示自變項容忍度越小，共線性問題越大。經檢驗容忍度大於 0.2 且 VIF 皆小於 4，通過共線性檢驗。

表 9
共線性診斷

模型	共線性統計量	
	容忍度	VIF
一般資源	0.787	1.271
區隔資源	0.613	1.631
整合資源	0.652	1.535

資料來源：作者整理。

三、相關分析

以皮爾森相關分析檢定居家辦公工作資源、工作家庭衝突與個人工作家庭區隔偏好之相關程度。表 10 相關分析表顯示，居家辦公工作資源分別與工作造成家庭衝突 ($r=-.207$, $p<.001$)、家庭造成工作衝突 ($r=-.142$, $p<.01$) 為顯著低度負相關。另若將整體居家辦公資源依不同資源類型探討其相關性，發現一般資源 ($r=-.218$, $p<.001$) 與整合資源 ($r=-.106$, $p<.05$) 分別與工作造成家庭衝突為顯著低度負相關，而個人工作家庭偏好與工作造成家庭衝突 ($r=.341$, $p<.001$) 及家庭造成工作衝突 ($r=.257$, $p<.001$) 皆為顯著低度正相關。一般資源 ($r=-.167$, $p<.01$) 與家庭造成工作衝突為顯著低度負相關，區隔資源與整合資源則與家庭造成工作衝突無顯著相關。惟本項相關分析，僅作為概括性之判斷，無法了解變數之間的因果關係，待後續之階層迴歸分析，方能進一步了解各研究變項之間的影響關係。

表 10

相關分析

變數	工作家庭 衝突	工作造成 家庭衝突	家庭造成 工作衝突	工作資源	一般資源	區隔資源	整合資源	個人工作 家庭偏好
工作家庭 衝突	-							
工作造成 家庭衝突	0.902***	-						
家庭造成 工作衝突	0.887***	0.598***	-					
工作資源	-0.196***	-0.207***	-0.142**	-				
一般資源	-0.215***	-0.218***	-0.167**	0.951***	-			
區隔資源	-0.049	-0.080	-0.005	0.668***	0.436***	-		
整合資源	-0.091	-0.106*	-0.055	0.589***	0.374***	0.574***	-	
個人工作 家庭偏好	0.336***	0.341***	0.257***	0.048	0.035	0.039	0.068	-

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

資料來源：作者整理。

四、迴歸分析

為檢驗研究假設，本研究採用階層迴歸，以釐清主效果與調節效果之關係與影響性。為探討居家辦公工作資源對工作家庭衝突之階層迴歸分析，以下所示模型 1、模型 4、模型 7 為討論性別、年齡、教育程度、婚姻、工作年資等 5 項控制變數與指標變數之間的關聯性。⁶ 模型 2 累積解釋變異量為 0.059，工作資源 β 係數為 -0.205 ($p<.001$)，故加入工作資源於模型 2 後，對於工作家庭衝突的解釋能力增加了 4%，且 F 值變更量達到顯著，支持假設 H_1 ：居家辦公工作資源可降低工作家庭衝突。

⁶ 人口背景變項中之部門性質、主管與否及子女數，非連續變項部份經與其他變項（工作家庭衝突、工作資源、個人工作家庭區隔偏好）進行 t 檢定，發現針對上開變項皆無顯著差異；另針對連續變項子女數進行 ANOVA 分析，僅「工作家庭衝突」及「個人工作家庭區隔偏好」通過同質性檢定得進行後續分析，但在變異數分析中發現子女數對其未具差異性，故未納入階層迴歸模型之控制變項。

表 11

工作資源對工作家庭衝突之階層迴歸分析

工作家庭衝突			
	模型 1	模型 2	模型 3
性別	-0.132*	-0.151**	-0.143*
年齡	0.026	0.045	0.044
教育程度	-0.017	-0.001	0.003
婚姻	-0.021	-0.012	-0.022
工作年資	0.012	-0.010	0.001
工作資源		-0.205***	
一般資源			-0.281***
區隔資源			0.121
整合資源			-0.006
R ²	0.019	0.059	0.067
Adj-R ²	0.019	0.040	0.008
ΔF	1.257	14.240*	1.343

*p<.05; **p<.01 ***p<.001

資料來源：作者整理。

表 12

工作資源對工作造成家庭衝突之階層迴歸分析

工作造成家庭衝突			
	模型 4	模型 5	模型 6
性別	-0.098	-0.117*	-0.109*
年齡	0.051	0.070	0.071
教育程度	0.051	0.068	0.069
婚姻	-0.077	-0.067	-0.078
工作年資	0.027	0.004	0.015
工作資源		-0.210*	
一般資源			-0.263**
區隔資源			0.102
整合資源			-0.024
R ²	0.021	0.063	0.068
Adj-R ²	0.021	0.043	0.005
ΔF	1.394	15.056***	0.884

*p<.05; **p<.01 ***p<.001

資料來源：作者整理。

為進一步分析工作資源對工作造成家庭衝突的影響，其中模型 5 整體模式累積解釋變異量 R 平方為 0.063，工作資源 β 係數為 -0.210 ($p<.001$)，故加入工作資源於模型 5 後，對於工作造成家庭衝突的解釋能力增加了 4.3%，且 F 值變更量達到顯著，支持假設 H_2 ：居家辦公工作資源可降低工作造成家庭衝突。

表 13

工作資源對家庭造成工作衝突之階層迴歸分析

家庭造成工作衝突			
	模型 7	模型 8	模型 9
性別	-0.141*	-0.155*	-0.147*
年齡	-0.005	0.008	0.007
教育程度	-0.086	-0.073	-0.068
婚姻	0.042	0.049	0.042
工作年資	-0.006	-0.023	-0.013
工作資源		-0.156*	
一般資源			-0.241**
區隔資源			0.116
整合資源			0.014
R ²	0.025	0.048	0.056
Adj-R ²	0.025	0.023	0.008
ΔF	1.680	8.159*	1.388

* $p<.05$; ** $p<.01$ *** $p<.001$

資料來源：作者整理。

至於居家辦公工作資源對家庭造成工作衝突的影響，其中模型 8 整體模式累積解釋變異量 R 平方為 0.048，工作資源 β 係數為 -0.156 ($p<.05$)，故加入工作資源於模型 8 後，對於家庭造成工作衝突的解釋能力增加了 2.3%，且 F 值變更量達到顯著，支持假設 H_3 ：提供居家辦公工作資源可降低家庭造成工作衝突。

模型 3、模型 6、模型 9 則是進一步將居家辦公之工作資源分成三種類型，分析對工作家庭衝突、工作造成家庭衝突與家庭造成工作衝突之影響。模型 3、模型 6、模型 9 之一般資源為工作造成家庭衝突、家庭造成工作衝突之顯著預測因子，區隔資源與整合資源均不顯著。因此，支持 H_{1a} ：居家辦公一般工作資源可降低工作家庭衝突、支持 H_{2a} ：居家辦公一般工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突、支持

H_{3a} ：居家辦公一般工作資源可降低家庭造成工作家庭衝突。

模型 10 到模型 21 為使用階層迴歸分析檢驗個人工作家庭區隔偏好對於居家辦公工作資源與工作家庭衝突之干擾效果。模型 12、16、20 為加入個人工作家庭區隔偏好之分析，發現區隔偏好分別對於工作家庭衝突 ($\beta=0.345$, $p<.001$)、工作造成家庭衝突 ($\beta=0.349$, $p<.001$) 及家庭造成工作衝突 ($\beta=0.267$, $p<.001$) 均有顯著影響。若將居家辦公資源類型細部分析，模型 13、17、21 為針對個人工作家庭偏好分別對居家一般、區隔與整合資源在工作家庭衝突、工作造成家庭衝突、家庭造成工作衝突之干擾效果，研究發現，一般資源及區隔偏好皆達顯著水準，區隔資源、整合資源均不顯著；而在交互作用上，無論是區隔偏好 \times 一般資源、區隔偏好 \times 區隔資源、區隔偏好 \times 整合資源之交互作用皆不顯著。

表 14

區隔偏好對工作資源與工作家庭衝突之干擾效果：工作家庭衝突

工作家庭衝突				
	模型 10	模型 11	模型 12	模型 13
性別	-0.132*	-0.143*	-0.130*	-0.133*
年齡	0.026	0.044	0.060	0.059
教育程度	-0.017	0.003	-0.019	-0.017
婚姻	-0.021	-0.022	-0.002	0.000
工作年資	0.012	0.001	-0.018	-0.019
一般資源		-0.221*	-0.22*	-0.226***
區隔資源		0.057	0.060	0.062
整合資源		-0.052	-0.074	-0.068
區隔偏好			0.345***	0.346***
區隔偏好 \times 一般資源				-0.011
區隔偏好 \times 區隔資源				-0.016
區隔偏好 \times 整合資源				0.059
R ²	0.019	0.067	0.183	0.186
Adj-R ²	0.019	0.048	0.117	0.002
Δ F	1.257	5.652*	46.893*	0.290

* $p<.05$; ** $p<.01$ *** $p<.001$

資料來源：作者整理。

表 15

區隔偏好對工作資源與工作家庭衝突之干擾效果：工作造成家庭衝突

工作造成家庭衝突				
	模型 14	模型 15	模型 16	模型 17
性別	-0.098	-0.109*	-0.097*	-0.105*
年齡	0.051	0.071	0.087	0.085
教育程度	0.051	0.069	0.048	0.053
婚姻	-0.077	-0.078	-0.057	-0.055
工作年資	0.027	0.015	-0.005	-0.006
一般資源		-0.207*	-0.211*	-0.215***
區隔資源		0.042	0.045	0.052
整合資源		-0.067	-0.089	-0.084
區隔偏好			0.349*	0.350***
區隔偏好 X 一般資源				-0.053
區隔偏好 X 區隔資源				-0.055
區隔偏好 X 整合資源				0.103
R ²	0.021	0.068	0.188	0.195
Adj-R ²	0.021	0.048	0.120	0.007
ΔF	1.394	5.604*	48.394*	0.961

* p<.05; ** p<.01 *** p<.001

資料來源：作者整理。

表 16

區隔偏好對工作資源與工作家庭衝突之干擾效果：家庭造成工作衝突

家庭造成工作衝突				
	模型 18	模型 19	模型 20	模型 21
性別	-0.141*	-0.147*	-0.138*	-0.134*
年齡	-0.005	0.007	0.019	0.019
教育程度	-0.086	-0.068	-0.085	-0.088
婚姻	0.042	0.042	0.057	0.058
工作年資	-0.006	-0.013	-0.028	-0.029
一般資源		-0.190*	-0.193*	-0.190**
區隔資源		0.061	0.063	0.060
整合資源		-0.025	-0.042	-0.036
區隔偏好			0.267***	0.269***
區隔 X 一般				0.037
區隔 X 區隔				0.028
區隔 X 整合				0.000
R ²	0.025	0.056	0.126	0.129
Adj-R ²	0.025	0.031	0.070	0.003
Δ F	1.680	3.651*	26.328*	0.367

*p<.05; **p<.01 ***p<.001

資料來源：作者整理。

據上發現，在居家辦公一般資源類型中，主效果對於工作家庭衝突、工作造成家庭衝突、家庭造成工作衝突均有顯著負向影響，但無論是居家辦公一般資源、區隔資源或是整合資源，與區隔偏好的交互作用對工作家庭衝突、工作造成家庭衝突、家庭造成工作衝突之影響均不顯著。

伍、結論與建議

一、研究發現與討論

本研究依據研究目的與研究假設，運用訪談結果及量化研究方法，得知各項研究假設結果彙整如下：

表 17

研究假設結果彙整表

研究假設	結果
H_1 ：居家辦公工作資源可降低工作家庭衝突。	支持
H_{1a} ：居家辦公一般工作資源可降低工作家庭衝突。	支持
H_{1b} ：居家辦公區隔工作資源可降低工作家庭衝突。	不支持
H_{1c} ：居家辦公整合工作資源可降低工作家庭衝突。	不支持
H_2 ：居家辦公工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突。	支持
H_{2a} ：居家辦公一般工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突	支持
H_{2b} ：居家辦公區隔工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突	不支持
H_{2c} ：居家辦公整合工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突	不支持
H_3 ：居家辦公工作資源可降低家庭造成的工作家庭衝突。	支持
H_{3a} ：居家辦公一般工作資源可降低家庭造成工作家庭衝突。	支持
H_{3b} ：居家辦公區隔工作資源可降低家庭造成工作家庭衝突。	不支持
H_{3c} ：居家辦公整合工作資源可降低家庭造成工作家庭衝突。	不支持
H_{4a} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公一般工作資源所降低之工作家庭衝突。	不支持
H_{4b} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公區隔工作資源所降低之工作家庭衝突。	不支持
H_{4c} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公整合工作資源所降低之工作家庭衝突。	不支持
H_{5a} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公一般工作資源所降低之工作造成的工作家庭衝突。	不支持
H_{5b} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公區隔工作資源所降低之工作造成的工作家庭衝突。	不支持
H_{5c} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公整合工作資源所降低之工作造成的工作家庭衝突。	不支持
H_{6a} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公一般工作資源所降低之家庭造成的工作家庭衝突。	不支持
H_{6b} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公區隔工作資源所降低之家庭造成的工作家庭衝突。	不支持
H_{6c} ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公整合工作資源所降低之家庭造成的工作家庭衝突。	不支持
H_7 ：個人工作家庭區隔偏好越強，會強化工作家庭衝突程度。	支持

資料來源：作者整理。

研究發現，居家辦公之工作資源對於工作家庭衝突上的影響，無論是工作造成家庭衝突或是家庭造成工作衝突，均有顯著之負向影響，表示各機關在推行居家辦公時，倘給予同仁相關的工作資源，將會減少同仁在工作與家庭帶來的衝突。若是依照疆界理論，把居家辦公資源分成一般資源、區隔資源及整合資源，一般資源（工作自主、主管支持、組織支持）可顯著降低工作家庭衝突，區隔資源（育兒需求、防疫風險之居家辦公政策）及整合資源（提供居家辦公所需資訊設備及其他資源）皆未顯著降低工作家庭衝突。此研究結果與過去研究者之理論一致，即疆界理論中，個人與家庭整合性越高，也就是個人在工作與家庭之間的角色越模糊，工作家庭衝突皆會升高，也就是工作家庭疆界的整合，其實並非產生較少的工作家庭衝突（Ashforth et al., 2000）。亦有文獻指出，許多友善職場政策採用之整合策略（如讓有照顧小孩需求的員工居家辦公），其結果並不支持有較低的工作家庭衝突（Kossek et al., 2006）。目前的各類居家辦公政策，除了防疫考量的強迫性居家辦公，其他鼓勵性質或自願申請的居家辦公，研究結果並不支持有較低的工作家庭衝突。居家辦公政策也許能符合防疫時期維持機關業務運作的基本考量，但如果將其解讀成友善職場政策，未必對機關同仁主觀對工作家庭衝突的感受有降低效果。

若是進一步探討個人對於工作家庭區隔偏好的效果，個人的區隔偏好越強，其工作家庭衝突皆會升高，但對於不同居家辦公工作資源所產生的交互作用，干擾效果並不明顯。另外，無論是區隔資源（育兒需求、防疫風險之居家辦公政策）及整合資源（提供居家辦公所需資訊設備及其他資源）其與區隔偏好所產生的交互作用，並不會影響區隔資源或是整合資源與工作家庭衝突的負向關係。當居家辦公同仁偏好工作場域與家庭分開時，機關若將居家辦公視為友善措施，允許同仁在工作時可兼顧家務，反而使同仁主觀上之工作家庭衝突升高。

研究也證實疆界彈性的重要性。從居家辦公工作資源性質，可更明確看出其對工作家庭衝突的影響。從研究可看出一般資源（工作自主、主管支持、組織支持）為工作造成家庭衝突、家庭造成工作衝突之顯著負向預測因子，也就是機關如果讓居家辦公者決定居家辦公之方式、主管支持同仁申請居家辦公、組織整體對於居家辦公政策提供支持系統及友善的管理方式，則可減少居家辦公者工作家庭衝突。從Ashforth等人（2000）的疆界理論，其中一項疆界特質「彈性」，指的是疆界可以依領域的需求改變及選擇的程度。倘推動居家辦公政策之機關，透過工作自主及相

關的支持措施，提升疆界之彈性，則員工之工作家庭衝突即會降低。

而從資源性質來看，區隔資源與整合資源對於工作家庭衝突的影響均不顯著。如對照過去文獻，無論區隔資源亦或整合資源，性質上皆屬正式的工作與家庭支持資源，透過本研究可再度證明，即便從疆界理論對其加以區分工作資源性質，對於工作家庭衝突仍然沒有顯著性影響。此外有些研究認為區隔資源在工作與家庭疆界上有明確的界限，並不會產生工作家庭衝突。但對照 Clark (2000) 的論證，每個人在維持工作家庭平衡時，每個領域的需求並不相同。例如有的在職場中因獲得工作成就感或主管誇獎而得到滿足，在家庭方面則是獲得家人的愛與關懷而滿足，因此無論是區隔或是整合資源，會視員工本身對於疆界的認定做主觀的解釋。

許多工作家庭衝突或是友善職場的文獻皆強調整合對於員工主觀感受的正向效應 (Kossek et al., 2006)，但本研究透過居家辦公此一情境，顯示整合性策略未必降低主觀之工作家庭衝突，關鍵反而是政策推動過程中給與員工的支持與協助，而不是居家辦公本身足以達成減壓效果，也就是任何的職場友善政策應考量個人的疆界需求，方能達成降低工作家庭衝突的效果。本研究在理論上即在不同以往將居家辦公視為友善政策的前提下，探討整合性政策對員工的影響，而是透過不同工作資源的性質，了解個人偏好在其中對於工作家庭衝突的影響。

二、公部門居家辦公政策方向與建議

本研究發現，居家辦公之工作資源對於工作家庭衝突有顯著之負向影響，惟單方面提供機關員工居家辦公的機會或相關資源，未必減少員工的工作家庭衝突，關鍵在機關營造的是支持員工、尊重員工自主的組織文化，員工對於組織的認同，搭配居家辦公等友善職場措施，則能提升員工的正面感受。公部門推動居家辦公政策，不應僅止於防疫考量下的不得已，另應結合友善職場措施，從員工主觀感受出發，依其主觀疆界感受，規劃符合員工需求之居家辦公政策。因為營造友善職場文化，未必等同鼓勵員工居家辦公，營造友善、尊重員工自主的職場文化，效益在於居家辦公政策之規劃、推動及評估，便不致落於盲目追求量化指標，而可更回歸員工主觀感受的友善體驗。

居家辦公背後的預設，是認定工作的場所非以辦公室為限。而真正降低員工工作家庭衝突的，從來不是在「何處」辦公，而是「如何」辦公。未來的公部門管理

者，如何在管理過程中既有的工作要求下，兼顧員工執行任務的自主性，需要更多管理理論的支持及主管訓練。目前公部門之居家辦公政策，皆源於防疫相關需求，在疫情緩解之際，許多機關也因此限縮或取消居家辦公政策。而依前揭研究發現，居家辦公情境下給予員工資源上之支持，明顯可降低工作家庭衝突，相關規劃倘據此轉型為符合員工主觀需求之職場友善措施，將更符合當前重視員工工作家庭生活平衡之管理浪潮。如居家辦公要件，可從目前多數公部門以確診、隔離、或自主健康管理為前提，擴增為員工可依各人職場或家庭需求提出申請，機關再依其管理上的資源及需求個案審酌，如此一來除更為貼近員工個人主觀疆界感受，更可避免產生本研究前述發現，違反員工疆界感受所致增加工作家庭衝突的居家辦公情境。

此外，透過訪談發現，許多受訪者反映公部門居家辦公所面臨最大的挑戰是考核及差勤管理。例如不在辦公室，主管如何確定是否在工作？有需要透過視訊監控抑或只要完成長官交付的任務就好？訪談中可以發現，不同公部門的組織文化會產生不同的考評管理措施，在尊重各機關執行職務需求的前提下，有沒有不能撤守的底線與原則（如資訊安全、不得在辦公時間內出遊等），仍需透過更多不同樣態的機關規範加以落實。關鍵效益在透過不同性質機關、不同樣態的居家辦公模式，使各機關重行檢視，員工居家辦公期間何種組織行為符合組織期待、實際達成組織效能的本質。

另倘將居家辦公視為友善職場措施，居家辦公期間既有上班事實，相關的待遇本就應依法給與。惟如將居家辦公視為另一種不同於坐在辦公室之工作型態，待遇條件是否需配合另為設計，值得深究。許多民間企業為了控制經營成本，針對居家辦公同仁適度調降薪資，但這樣的企業經營邏輯未必適用於公部門。居家辦公對員工而言，不一定是減少工作資源的支用，甚至因需自備某些資訊設備或符合工作需求，額外增加更多成本。從薪酬成本來思考居家辦公，效益在打破「居家辦公是給員工方便」、「居家辦公就是讓員工在家打混」等等背離居家辦公政策精神的迷思，而務實回歸居家辦公應達成之組織效益，而非僅是討好員工的福利政策。

居家辦公之政策推動，除配合防疫需求，更應落實友善職場精神，進而兼顧組織運作及個人績效。而真正的職場友善，應配合員工主觀之疆界感受，依員工需求提供符合需求之居家辦公工作型態。公部門規劃居家辦公政策，在後疫情時代的當下，除了防疫考量，可進一步思考如何兼顧員工個人生活情境及特殊需求。

三、研究限制與未來研究方向

本研究受到下列幾點限制：首先，本研究的樣本因受限於研究資源，集中於願意配合研究的13個機關，雖在抽樣時已將疫情期間實施居家辦公之各類機關樣態納入，但仍受到推論上之限制。此外本問卷之發放係使用網路問卷，且在設計上設定必填功能，避免受測者漏答或誤填之情形；且設計反向題及將同一構面題目拆解調換，以降低受訪者一致性之填答行為，但無法避免受測者錯誤理解題項致填列非屬研究本意之答案。

此外，問卷設計因係就既有文獻中使用的問卷題目，配合訪談所得之居家辦公情境加以修改，在問卷設計上可能產生共同方法偏差（common method biases, CMB），同樣的受訪者回答問題、同樣的測量環境、同樣的項目語境，自變項和依變項之間的關係，可能來自人為的共變性。目前學術界對於CMB針對模型估計的干擾程度未有定論，有學者主張必須同時使用自評資料（self-report data）與非自評資料，例如典藏資料（archive data）來解決CMB的問題。未來本研究似可針對問卷設計結合典藏資料，如居家辦公者的基本人事資料等，以提升研究結果之精緻度。

另本研究迴歸模型的解釋力整體而言不足，可能本研究針對公部門居家辦公情境未找到合理的解釋變數，雖然部分研究假設獲得支持，部分變數具統計顯著性，然受限於理論模型建構，區隔偏好對工作資源與工作家庭衝突之干擾效果也並未顯著，在研究設計上，似可於量化研究後再進一步進行訪談，使研究架構更臻完善。

且目前居家辦公之文獻或是工作家庭衝突理論，研究背景多以西方文化或是民間企業為主，是否能適用華人社會之公部門，尚須更多研究予以論證。華人社會公部門特有的職場特性、個人對於家庭生活及工作之定義、文化價值觀等等，皆需更進一步的研究來探尋。此外本研究針對居家辦公者的工作內容，未列入調查範圍，不同之居家辦公者之工作內涵，在面對居家辦公情境時之工作家庭衝突或有差異，未來可針對居家辦公者的工作樣態進一步分析，了解其對於工作家庭衝突之影響。

如文獻所述，目前針對工作家庭衝突理論，亦有多位學者認為個人身兼多重角色不必然是適應困難、充滿衝突，多重角色相互交織其實可提供更多的資源，讓個人可以增進其他領域的成長與運作。本研究選擇以居家辦公情境檢視角色衝突之職

家理論，未及探求增益之另一面相，似可透過訪談及問卷內容設計之改進，進一步了解居家辦公情境下個人工作資源與家庭資源之職家增益歷程。

參考文獻

- 張妤玥、陸洛（2011）。工作家庭雙介面之要求、資源與職家衝突關連之性別差異。*商略學報*, 3(1), 25-38。
- Adkins, C. L., & Premeaux, S. F. (2012). Spending time: The impact of hours worked on work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 380-389.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Journal*, 25(3), 472-491.
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56(10), 781-796.
- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 487-500.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Desrochers, S., & Sargent, L. D. (2004). Boundary/ border theory and work-family integration1. *Organization Management Journal*, 1(1), 40-48.
- Eagle, B. W., Miles, E. W., & Icenogle, M. L. (1997). Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences? *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 168-184.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied*

- Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role-explanation for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560-568.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley & Sons.
- Karakose, T., Yirci, R., & Papadakis, S. (2021). Exploring the interrelationship between covid-19 phobia, work-family conflict, family-work conflict, and life satisfaction among school administrators for advancing sustainable management. *Sustainability*, 13(15), 8654.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., Kim, S. P., & Wang, J. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of productivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 983-1000.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *International Journal of Community, Work, and Family*, 2(1), 7-32.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of organizational behavior*, 27(4), 485-507.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefit and

- organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Nippert-Eng, C. E. (1996). Home and work: Negotiating boundaries through everyday life. University of Chicago Press.
- Richter, P., & Hacker, W. (1998). Workload and strain: Stress, fatigue, and burnout in working life. Aschner.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at workplace* (pp. 149-164). Quorum Books.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138-164.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

附錄

附錄一：訪談對象基本資料表

訪談對象	訪談時間
業務單位主管（A1）	2021年5月28日
業務單位同仁（B1）	2021年5月31日
業務單位同仁（B2）	2021年5月31日
幕僚單位同仁（B3）	2021年6月10日
幕僚單位（人事）主管（A2）	2021年6月14日
幕僚單位主管（A3）	2021年7月26日
幕僚單位（人事）同仁（B4）	2021年7月30日

註：A 為主管、B 為非主管

附錄二：研究訪談大綱

一、機關居家辦公措施實務運作情形

- (一) 請問貴機關針對居家辦公，是否有訂定相關規定？運作情形如何？過程中是否有窒礙難行之處？
- (二) 貴機關居家辦公，係依同仁意願申請為主？或配合機關規劃進行？同仁的申請是否機關皆會同意？是否需符合特定條件？是否可拒絕機關指派之居家辦公？
- (三) 請問您（或貴機關居家辦公同仁）的業務性質，係屬需提供民眾或服務對象關鍵直接服務？是主管還是非主管？亦或可透過資訊設備或相關通訊方式獨立運作？

二、居家辦公期間的主觀感受及對未來居家辦公措施改善建議

- (一) 您（或貴機關居家辦公同仁）居家辦公期間的主觀心理感受如何？是更能兼顧工作與家庭？還是感覺互相干擾？壓力來源是同居家人還是主管？
- (二) 請問您（或貴機關居家辦公同仁）覺得居家辦公時，您最需要機關提供您哪方面的協助？是資訊設備？管理規定的友善程度？情感支持？
- (三) 請問您（或貴機關居家辦公同仁）認為居家辦公期間，執行職務的效能是更高或是更低？還是不受影響？
- (四) 如果沒有疫情，您希望機關繼續推動居家辦公措施嗎？
- (五) 您對貴機關居家辦公措施有何改進建議？

Work-Family Conflict and Job Resources among Public Officers with Work-from-Home Experiences during COVID-19 Pandemic

Tseng Cheng^a

Abstract

Work-from-Home (WFH) is not a new concept. Its adoption in the public sector is rather slow. COVID-19 has forced us to find a new way of working, especially during the lockdown in many countries. This research aims to find out how different types of resources influence the work and family conflict when government employees work from home during the pandemic. Under the interaction of the individual employee's personal preference in the different segment of the resources, how the public sector providing different types of job resources impacts the work and family conflict is discussed. An online survey was conducted among New Taipei City public officers with WFH experiences during the pandemic to investigate their perceptions of work and family conflict. Based on the hierarchical regression analysis of 344 copies of valid questionnaire, the overall work-family conflict on job resources remains a significant negative relationship, the impact of job resources on work-family conflict has a significant negative impact, the general resources and work-family conflict have significant negative

^a Ph.D. student, Department of Public Administration, National Cheng-chi University, e-mail: 108256502@nccu.edu.tw.

relationship. The enhancement of the individuals' preference for segmentation will strengthen the negative relationship between the segmentation resource and the work-family conflict. The study also found that the support from managers does have an impact on employees' perceptions of work and family conflict.

Keywords: work from home, work family conflict, job resources, work-family border theory, individuals' preference for segmentation

警察總是權威式的領導嗎？ 從 QCA 方法析探改變警察領導風格 之影響因素*

湯汶瑜^a、洪俊瑋^b、王俊元^c

《摘要》

過去的文獻普遍認為警察在重視紀律、講究服從之準則下，領導者通常會採取較為權威式的領導風格，以確保迅速動員與使命必達。然而無論一般行政機關或企業組織有關於領導之討論，可發現領導風格日趨多元化。本研究主要目的在探討個人的警察領導風格是否改變以及影響之因素。研究方法首先以「回溯」之途徑進行深度訪談，再藉由融合質化與量化優勢的質性比較分析法，透過資料編碼、運算和分析回應本研究問題，並據此延伸出「教育訓練」與「實務管理」之政策建議方向。研究發現，警察領導風格確實會改變，除了在層次上可區分為暫時性切換與本質上改變之外，同時也受到外部因素：「環境與組織因素」、「部屬特質」、「職位特性」與內部因素：「個人特質」、「能力」、「價值觀」之影響，而其中「環境與組織因素」

投稿日期：民國 111 年 7 月 15 日。

* 本文以第一作者在第三作者指導下的碩士論文為基礎，並藉由第二作者與第三作者的補充與改寫而完成。

^a 高雄市政府警察局鼓山分局督察組巡官，e-mail: askfish67@gmail.com。

^b 中央警察大學警察政策研究所博士生，本文通訊作者，e-mail: pa776094@gmail.com。

^c 中央警察大學行政警察學系教授兼通識中心主任，e-mail: g885422@seed.net.tw。

和「能力」是影響警察領導風格改變之關鍵因素。整體觀之，外部因素對於改變結果亦占有較高之比重。

[關鍵詞]：警察、領導風格、質性比較分析法（QCA）、教育訓練、改變與切換

壹、緒論

近代警察機關除了面臨恐怖主義、移民、政治和公共責任等課題外（Batts et al., 2012; Bayley & Nixon, 2010; Pearson-Goff & Herrington, 2013; Rosenbaum, 2010），同時也被期待在重大事件或自然災害期間提供有效的回應（Sjöberg et al., 2011），民眾對警察機關的要求日益漸增。此外，隨著全球科技的發展，使得犯罪模式產生變化，跨國界與網路型態之犯罪正快速崛起，而加密貨幣所衍生的新型態犯罪，也是警方面臨的新挑戰（Brown, 2016），例如 2015 年 10 月間，香港黃姓富商在臺灣被綁架，綁匪要求以比特幣交付巨額贖金，顛覆過去犯案手法也讓警方須有新的犯罪偵查技巧，幸而在家屬交付贖金前破獲本案並救出受害者。此外，在 2016 年發生東歐駭客駭入我國第一銀行，在多家分行的 ATM 盜領新臺幣超過 8,000 萬元案亦是典型案例（Wang & Hsieh, 2021）。

為了因應上述各項挑戰，具有分層、由上而下途徑、集中控制以及強調穩定性的傳統組織結構已需要不斷重新的檢視，並朝著更扁平、更靈活和敏捷的組織形式發展（Bahrami, 1992）。領導人員的角色從傳統的威權、指揮和控制風格，也轉變為更加開放、參與的管理風格。對於現今協力合作和溝通的重視，領導者需要培養完全不同的領導力（Graetz, 2000）。如何回應面對這些挑戰，關於警察領導議題已成為焦點發展（Hoggett et al., 2019）。

進一步來說，領導者對於生活上的影響無所不在，社會科學對領導之研究始於 20 世紀初，其發現領導者對於團隊的表現和效率具有關鍵影響力（Morgeson, 2005; Zaccaro & Klimoski, 2002）。領導者正面影響團隊功能，包括支持團隊自我管理、提供績效反饋、團隊溝通以及指導團隊（Van Wart & Suino, 2017）。在於教育領域

及醫護領域中均有研究證實，領導風格、原則和方法的應用會影響部屬產生不同工作表現的狀態（Abualrub & Alghamdi, 2012; Amanchukwu et al., 2015; Bogler, 2001; Robinson et al., 2008）。同樣身為第一線的公務人員，警察任務以維護社會治安為出發點，勤業務之運作與人民生活息息相關，探討領導風格不僅對於整個警察體系有所助益，也對直接接觸的民眾更有保障。

有趣的是，近 30 幾年來領導力的研究發生轉變，從關注成為傑出領導者的「特質」，轉而將重心置於可以被學習和模仿的「行為」及整體「風格」。在此趨勢下，警察領導風格的研究應運而生（Campbell & Kodz, 2011）。近來炙手可熱的相關議題諸如：評比警界領導者的「警官場現形記」、即時反映真實感受的臉書粉絲專頁「靠北警察」、發布人事異動消息後網路聲浪洶湧而至，甚至直接躍上媒體版面等。反映了警察領導之角色當由「精明能幹的服務者」（prudent steward）迅速轉變為「願景之塑造者」（visionary）（官政哲，2002，頁 31）。

根據統計，我國各級警察機關現有正式員額達 7 萬 5,071 名（警政署，2020），¹ 於此分工明確又環環相扣的眾多單位中，領導風格是如何營造出各種不同的團隊風貌令筆者感到好奇。觀察我國公務人員傳統的印象，尤以警察奉為圭臬的「服從、紀律」最為令人印象深刻。權威式領導（authoritative leadership）通常與警察工作環境息息相關；試想，在處理群眾事件、警匪攻擊的過程中，確實需要貫徹指揮官的命令，以確保任務能迅速完成。國外研究也指出，警察首長領導風格的確偏向威權式和軍事風格（Sarver & Miller, 2014）；然而，領導力的研究是一個不斷發展之過程，在所有行政部門中，對於那種風格和行為產生最有效的結果尚無定論，警察領導也不例外（Campbell & Kodz, 2011）。因此本研究將探討警察體系囿於服從的傳統思維中，領導風格是否會與隨情境轉換的通論相符，再逐漸聚焦於可能改變或不改變警察領導風格的因素，綜合前述研究背景及動機，具體的研究問題如下所示：

（一）從時間發展的角度來看，警察的領導風格是否會改變？

（二）影響警察領導風格改變或不變的因素為何？

¹ 內政部警政署警政統計查詢網之「警察員額統計資料」：各級警察機關現有正式員額 75,071 名，包含警察官 7 萬 0,844 名、一般行政及技術人員 4,192 名、聘用 35 名，統計資料至 2020 年底（警政署，2020）。

值得注意的是，既有文獻的討論可以發現探討領導風格類型最多可超過 12 種以上 (Gandolfi & Stone, 2017)，而正因學者對於領導風格類型見解不一，且在警察工作面臨複雜多變環境的前提下，對於各領導風格類型之定義與實際轉變也難以精準測量。因此本文所關注之議題著重在領導風格是否會改變，而非從什麼樣的領導風格轉變為甚麼樣的領導風格。

俗諺：「鐵打的衙門、流水的官」，在警界領導階層流動比例甚高的情況下，掌握警察領導風格是否有機會改變，以及可能改變的要素，不論對領導者本身或是成員都如一帖良藥，使團隊以最有效的方式順利步上軌道。本研究以現任或曾任警察機關內部中高階層主官為範疇。鑑於警察體系強調統一指揮，愈高階的領導者影響層面愈廣泛，選擇警監特階至警正一階之中高階層警察主官為訪談對象具有代表性。² 考量各級警察機關組織之不同任務特性，本研究將盡可能匯集內、外勤及專業警察單位領導者，並且涵蓋已退休之中高階層主官，透過其在位時一路到卸任後的完整領導歷程來探究本研究問題。旨在探討警察領導風格是否會改變以及影響因素，首先檢閱各個領域與領導風格有關之文獻，統整分析後擬定訪談大綱，以警監特階至警正一階之中高階層警察主官為對象進行資料蒐集。藉由訪談獲得的質性資料，透過質性比較分析 (Qualitative Comparative Analysis, QCA) 方法獲得結果並討論，據以提出本研究之結論與建議。

貳、文獻檢閱

領導一般的定義為：「影響別人使其有意願且適當地完成特定目標的一種過程 (Swanson et al., 1993, p. 165)」，其說明領導是一個動態的過程或行為，透過各種正式或非正式的影響力使追隨者共赴事功，以完成特定目標 (朱金池, 2017, 頁 367-368)。而領導風格指的是領導者相對一致的行為模式 (DuBrin, 2001)。Bhargavi 與 Yaseen (2016) 則認為領導風格是提供實施計劃、指導和激勵員工的方法。在本研究歸屬的社會科學領域中，可以定義為領導者融合個人特質、經驗、態

² 警察人員人事條例第五條：「警察官等分為警監、警正、警佐。警監官等分為特、一、二、三、四階，以特階為最高階；警正及警佐官等各分一、二、三、四階，均以第一階為最高階」。

度和哲學來領導團隊的結果，亦指領導者的行為以及對治理和監督的態度（Iqbal et al., 2015），對於組織氣氛（*organizational atmosphere*）具影響力。³ 領導風格較著重在領導者本身表現出來的狀態，這並不單指領導者散發出的個人特質，也可能是種戰略選擇（Goleman, 2000），經過評估判斷最終採行要表現出來的樣態。研究指出，領導行為對警察服務品質是有正向影響的（高瑞新，2006）。

隨著時代更迭，組織目標或是主動或是被動地不斷往前推移，面對未來，領導者在演進的過程至關重要。如何以領導風格之變與不變來影響組織氣氛，兩種論點各有支持擁護者，將臚列於本章闡述之。

一、警察領導風格：僅有權威式嗎？

1939 年 Lewin 等人（1939）將領導風格歸類為強調個人權威與結果，極少與下屬討論的權威型領導；注重部屬參與決策過程的民主型領導（*democratic leadership*）；以及採取無為而治方式，由部屬自行決定與承擔後果的放任型領導（*laissez-faire leadership*）等三種，自此開啟了學者們對於領導風格研究之興趣。這也使得組織管理者開始尋求有效和適當的領導風格，當然警察也不例外（Vito et al., 2011）。

警察的領導通常被認為是命令和控制，具有強烈的層級尊重和集中決策的文化（Bayley, 1994; Silvestri, 2013; Wright et al., 2008）。然而根據 Sarver 與 Miller（2014）的研究，發現警察領導風格可分為四種類型：1. 轉換型/情感智能型（*transformational/emotionally intelligent*）：轉換型領導者利用積極主動和創新的方法在組織內進行有效的變革，情感智能型與轉換型領導者類似，領導者散發出自信、對組織負責、值得信賴、擁有開放態度、具說服力、樂觀，並能夠有效地領導變革（Avolio & Bass, 2004; Goleman, 2004）。2. 交易型/魅力型（*transactional/charismatic*）：以獎懲制度作為動機，而不是試圖在組織或其部屬內部實施變革，

³ 組織氣氛不是一個固定的概念，一般而言它指的是影響組織工作環境的六個關鍵因素：靈活性（*flexibility*）—即員工如何不受繁文縟節（*red tape*）地進行創新的自由感；對於組織的責任感（*responsibility*）；設定的標準水平（*standards*）；關於績效反饋和獎勵（*rewards*）是否恰當的準確性；對任務和價值觀的清晰度（*clarity*）；最後是對共同目標的承諾程度（*commitment*）（Goleman, 2000）。

具有個性和公正性的交易型領導者便會發展成魅力型領導者，藉由實例、雄辯和成就激發追隨者。3. 被動型/迴避型（passive/avoidant）：包括消極的例外管理（management-by-exception passive）和自由放任等方式，不想參與決策，避免利用他們的權力或承擔責任，被動地等待問題發生，在問題已經發生且逐漸惡化前不會採取行動（Avolio & Bass, 2004）。4. 權威型：權威領導者表現出一種更為極端的交易領導類型，部屬不僅無法參與決策過程，彼此間也沒有任何互動，這種領導風格是武斷、控制性、權力本位、強制性、懲罰性並且內心封閉的（Bass & Bass, 2008）。Vito 等人（2011）則認為無私的僕人式領導（servant leadership）才是理想的警察領導風格，⁴ 透過與下屬間建立的信任關係，促使共同合作達到目標。

事實上，關於領導風格的類型非常多元複雜，Gandolfi 與 Stone（2017）便提到，有關領導風格類型的分類，每位學者見解不一，有的僅簡單歸類為三種，而最多甚至高達十二種以上不等。儘管各理論都針對特定因素提供相當研究價值，卻少有全面性地探討，雖然可能獲得大量關注，但難以將其全部整合起來，因而產生了許多相同概念卻有不同的名稱，亦有不同概念卻使用相同名稱的狀態（Van Wart & Suino, 2017）。

二、領導風格是否會改變？

（一）關於領導風格難以改變之論述

Silvestri（2007）的研究指出，警察組織雖已體認到轉換型領導的重要性，並認為它對實現警察組織的變革至關重要，然而其研究卻也認為尚未有明確的證據表明警察領導風格正在發生變化。相反，警察組織繼續堅定地以交易型為主要的領導風格。文獻中指出改變領導風格面臨的困難點至少包含下列各項：首先，論者指出領導風格是由個性（personality）決定的，因此難以改變（Mazzarella & Smith, 1989）。此論點說明領導力部分取決於局勢，部分取決於領導者的特徵。甚至有研

⁴ 僕人式領導一詞最早在 1970 年 Robert Greenleaf 所出版的著作 *The Servant as Leader* 中出現，其將「超越個人利益」（going beyond one's self-interest）作為僕人式領導的核心特徵，強調為追隨者服務，透過內部創造幫助追隨者成長的組織機會，致力於建立一個學習型組織，讓每個人都能發揮獨特的價值，嘗試說服員工以取代使用權力來達到目標，領導者所扮演的是管家的角色（van Dierendonck, 2011）。

究指出，可以直接透過個性來顯著預測可能採取之風格（Rasor, 1995）。其次，亦有學者表示領導者無法確切認知自己所採用的是什麼領導風格。部屬評價領導者使用這些風格的頻率，並不如領導者自評的那麼頻繁，對於其領導成果：部屬額外付出（extra effort）、效能（effectiveness）、滿意度（satisfaction）也沒有領導者自認的高。說明大多數領導者並無法如他人所見，認知到自己的風格，難以發揮本身的才能來塑造理想的形像（Levin & Montag, 1987; Mazzarella & Smith, 1989）。第三，領導者沒有意識到無效領導風格的負面影響也將造成領導風格不易改變。例如多因素領導調查問卷（multifactor leadership questionnaire, MLQ）的研究顯示，⁵ 部屬認為消極和迴避的領導與結果：部屬額外付出、效率、滿意度呈現負相關，然而領導者則認為彼此沒有關聯。沒有意識到無效的領導風格不僅無法為團隊帶來任何動力，可能還加深了負面影響（Mazzarella & Smith, 1989）。

此外，亦有學者認為教育訓練會過度高估領導者改變領導風格所具有的靈活性。領導者在意識到整體環境的需求並企圖改變時，必須具有針對性和連續性地做出變化，並在正確的時機點以正確的方式使用一系列獨特的領導風格來提升表現成果（Goleman, 2000; Silvestri, 2007）。然而，這種靈活性很難付諸實踐，少有領導人擁有全部的風格，特別是只有通過短期培訓計劃的對象（Mazzarella & Smith, 1989）。Voon 等人（2011）則認為領導者改變的是技能而非風格。具有領導能力者會使用領導技能來改變其管理方法，進一步提高績效表現；而理想的領導者則應具有良好且一致的風格，避免「風格漂移（style drift）」或讓部屬在預測和適應領導者不穩定的行為中感到困惑（Blake & Mouton, 1978）。⁶

對於警察而言，學者認為組織具有的慣性（organization inertia）造成警察風格難以改變。⁷ 此種慣性使組織無法隨著時代的變遷迅速做出調整，甚至拒絕改變。警察體系將本身組織視為紀律、克制和權威的避風港。若要在內部改革工作結構和管理慣例，就必須從傳統、典型的管理風格和結構進行本質上的轉變，轉向更具參

⁵ 多因素領導調查問卷：根據全方位領導力模型（full range leadership model）所開發，旨在評估轉換型、交易型和自由放任型領導風格的三個結果因素：額外的努力、領導效能、和員工對領導者的滿意度（Avolio & Bass, 2004; Bass, 1985）。

⁶ 指高彈性領導風格在需要降低靈活性的情況下的負面影響（Mazzarella & Smith, 1989）。

⁷ 係指組織系統運行一段期間後，因內部及外部的力量導致它的策略或構造難以改變，偏好沿著原有路徑繼續運作的屬性（蔡進雄、李森永，2016）。

與性的管理形式（Bayley, 1994; Reiner, 1992）。Adlam 與 Villiers (2003) 甚至認為，大多數高級警察領導者仍然是權威或獨裁者。換言之，企圖改變風格的領導者須面對固有階級制度的阻礙。無論個人的意識、識讀能力和挑戰組織實踐的意願多麼強大，當警察組織及其領導者企圖採取更具變革性的方法，便會面臨組織對於階層制度難以撼動的依賴。在警界強調層級結構的組織文化中，交易式領導風格仍是最常使用的形式（Silvestri, 2007）。最後，企圖改變風格的領導者易受限於固有的文化背景，主要係因為文化背景與領導者選擇採取的領導風格息息相關（Hofstede, 1980）。例如：在以自由和自治的社會背景下，文化規範和價值觀已被內部化，低度權力距離的特性帶來了和諧與平等的領導模式（Jogulu, 2010）。

（二）關於領導風格是可以改變之論述

儘管前文部分學者認為領導風格是不容易改變，然而越來越多的文獻也開始相信大多數領導人會針對新情況改變領導風格（Vesterinen et al., 2009）。Bass (1985) 便直言，轉換型與交易型領導二種風格並非相互排斥，而是建立在交換型領導風格之上，並且持續朝轉換型領導的方向發展。同時也有學者認為領導力是發生在特定環境中領導者和追隨者之間不斷變化的動態與非線性的社會過程（Murphy & Drodge, 2004）。為了因應變化快速且無法預測的外在環境，警察組織的領導者必須善用轉換型領導來確保其部屬得到適當的發展、支持與授權，使其在第一線工作中作出正確的決定（Dobby et al., 2004）。成功的轉換型領導者在組織面對變遷或面對競爭產生生存危機時，可以透過個人的領導力，發展組織未來的遠景。

綜合這些論點如下：首先，領導風格取決於個人的準備狀態和意願：領導者經歷壓力和激勵，可以在合理的時間內將無效的領導行為轉變為有效的領導行為（Kubala Jr., 2013）。越是了解自己和機構內各個領導層，就越能調整自己的領導風格。一項調查警察領導風格的研究中，發現最有效的領導者會使用全方位的領導風格（Avolio, 1999; Bass, 1985; Bass, 1998; Bass & Avolio, 1993），而變化的程度取決於個人的準備狀態和意願（Avolio & Bass, 2004）。此外，Goleman (2000) 認為領導風格是一種策略選擇：研究表明，在正確的時機點、以正確的方法在各種領導風格間切換，將獲得良好的績效表現，屬於一種戰略選擇而不是僅受本身的人格屬性影響。此靈活性雖然很難實踐，但這是可以學習並可從增加情商能力（emotional intelligence）著手。從 1990 年來以來的社區警政發展來看，如何授權基層也是警察

決策者的核心任務（章光明，2018，頁 81）。

這樣的論點也呼應了早期權變領導之說，其認為領導風格依據情勢而定。情境領導理論（situational leadership theory）認為領導或管理團隊的重點，在於領導者本身是否能根據部屬的特性採取適宜的領導風格。警察的領導風格便屬於情境性的，會隨著條件的變化而改變（Girodo, 1998）。而領導的效能取決於部屬接納領導者的程度，情境則受部屬的工作能力和意願影響（Hersey & Blanchard, 1976）。領導風格會因應部屬的成熟度而改變：領導者必須根據團隊成員的能力和信心來改變自己的風格（Blanchard et al., 1985）。當追隨者的整體素質提升，會迫使領導者改變自己風格，以適應追隨者的「成熟度」水平（Gates et al., 1976）。領導風格的改變來自於影響部屬的企圖心：領導風格取決於領導者希望影響的部屬發展水平以及其對任務的信心，是可以切換並且會改變的（Vesterinen et al., 2009）。研究發現，為了確保組織的可持續未來性（Porter-O’Grady, 2003），領導者會設立明確的組織目標，與部屬致力達成共同的願景，而這通常需要做出改變。

最後，學者提出領導風格是可以栽培的。領導者不是天生的，而是經過後天培育而成（Amanchukwu et al., 2015），大多數領導者可以透過不斷自學、教育、培訓和積累相關經驗，來提高其在領導角色中的效力和良好的領導能力（Bass & Bass, 2008; Hersey & Blanchard, 1976）。

（三）進一步思考：警察領導風格「切換（switch）」與「改變（change）」的差異性⁸

綜合前述文獻檢閱的資料可以發現，領導風格所稱之「改變」具有兩種類型：較為淺層，因應局勢做出的調整稱之為切換；較為深層，自領導者內心產生變化的稱之為改變，兩者中文翻譯均為改變，實質意義卻略有層次上的差別。「切換」屬於一種暫時改變的能力，領導者依據當下情勢，掌握領導風格調整的時機點和對應

⁸ 有關本文所提出警察領導風格「切換」與「改變」概念之發想，乃受到 Hochschild (1983) 在其著名之「情緒管理的探索」（*The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*）一書中，對於情緒勞務（emotional labor）將情感偽裝方式分為表層偽裝（surface acting）與深層轉化（deep acting）等所啟發。筆者深知初次提出此概念可能有諸多未盡周全之處，未來尚有很大空間發展，但同時也期盼透過本文拋磚引玉，引發更多的共鳴與激盪。

情況，可能是短暫的或較為表層的改變；「改變」的層次較深，是由領導者心理產生變化而影響表現出來的行為，通常經歷此種改變的領導格成型後便較少再產生大幅度的變動。

現有文獻以「切換」的研究居多，雖然現階段對於哪種風格占主導地位沒有普遍共識 (Beito, 1999)，但各種領導風格適合所屬的情境也多有理論和實證可以應用，甚至已有完整的攻略守則輔助領導者執行任務時參考。反觀較屬於内心狀態的「改變」少有相關研究，但這種改變因素往往對於領導者產生最劇烈的影響，不單純僅是應勢而為，更可能成為人生轉捩點，影響往後的領導風格。

綜合言之，對於領導風格之變與不變，各有擁護支持的論點。認為「不會改變」普遍係基於困難度高、阻礙大導致難以改變；支持「會改變」的觀點則相信為了追求團隊更加卓越，領導者願意透過教育、培訓等逐漸發展，進而改變原有之領導風格。若警察的領導風格是可以改變的，又是那些因素造成這些改變呢？下文將進一步探討之。

三、影響領導風格改變因素之探討

近年來受到社群媒體及民主化的影響，許多國家的警政遭受不少重大的挑戰。例如美國警察執法時面臨有種族歧視之嫌，而臺灣及香港的各種陳抗事件或大型聚眾活動，也不斷的促使警察領導風格要隨之因應、調整。即便在英格蘭與威爾斯，研究也顯示了目前基層的警察對高階警察的不認同，其中一個原因是基層認為高階警官忘了從警的初心 (Hoggett et al., 2019)。由於領導風格可以顯著影響領導者的效能，因此了解什麼因素會影響領導風格至關重要 (Kubala, 2013)。本文將文獻的論述歸類成兩大類，敘述如下：

(一) 外部因素 (Extrinsic Factors)

1. 環境與組織因素 (Environment Organizational Factors)

組織的文化和結構是領導風格的主要決定因素 (Stordeur et al., 2000; Upenieks, 2003)。隨著組織發展邁向多元化的趨勢，領導風格會受組織的目標一致性和價值觀影響 (Ibara, 2010; Vesterinen et al., 2009)，目的是為確保團隊朝實現共同目標的方向努力。

2.部屬特質（Subordinate Traits）

領導風格會受部屬或其他領導者的人格屬性、成熟度影響，當部屬的整體素質提升，領導者便會被迫改變自己的風格（Ibara, 2010; Blanchard et al., 1985; Gates et al., 1976）。相對應地，領導者在選擇領導風格時，也會將部屬的性質納入考量（Vesterinen et al., 2009）。

3.職位特性（Job Characteristics）

領導風格在不同職級間有所不同（Caless, 2011），階級高的領導者所採取的領導風格通常較階級低的領導者來得強硬（Giritli & Oraz, 2004）。決策的位置（即組織的職能專業化）及就任當前職位的時間長短也會影響領導風格（Andreescu & Vito, 2010; Ibara, 2010）。

（二）內部因素（Intrinsic Factors）

1.個人特質（Personal Qualities）

一個領導者一定擁有各種個人特質，相對於先天、長期性格與其他團體成員不同（Drummond, 2000）。現有的研究和培訓經驗使我們相信，一個人的風格與個性和歷史息息相關，以至於很難輕易改變（Mazzarella & Smith, 1989），重要個人特質亦可能不太容易訓練（Devitt, 2009）。因而從個人特質觀察，可以顯著預測其領導風格（Rasor, 1995）。

2.能力（Abilities）

「能力」一詞通常被理解為包括在執行任務時使用領導者個人的教育、知識、才能和經驗。當評估一個職位所需的能力時，應該連結能力與成功執行特定任務的方式（Moore & Rudd, 2004）。能力是在領導經驗的基礎上發展起來的，而公私部門也越來越普遍地使用文獻。領導者經由自我發展及外界刺激的歷練後，會逐步強化本身的能力，並以希望影響的部屬發展水平以及其對任務的信心，決定領導風格的切換及改變（Vesterinen et al., 2009）。而領導風格變化的程度，則取決於個人的準備狀態、意願、經驗、態度等（Avolio & Bass, 2004; Kapla, 2005; Vesterinen et al., 2009）。

3.價值觀 (Values)

特定的價值觀可能與某些領導風格有關，是人格中最根深蒂固的部分，在領導者決策時起著重要作用（Agrawal & Krishnan, 2000; Fritzsche, 1995）。價值觀很重要，因為它們影響領導者對他人的反應。他們激發激情並加強道德原則。領導者必須確定他們的價值觀是什麼，並表達出來以授權和激勵他人（Vito & Higgins, 2010）。

參、研究方法

本研究旨在探討警察領導風格是否會改變以及影響因素。以研究動機為出發點，爬梳相關文獻資料，了解領導風格可能改變或不變，並依循理論脈絡分析出影響因素以作為研究基礎，形成本研究架構之六個條件項：「環境與組織因素、部屬特質、職位特性、個人特質、能力、價值觀」與結果項：「警察領導風格」。關於研究設計，質性分析因著重詮釋，透過蒐集訪談者主觀資料，為質性研究核心之價值，故本研究採用質性訪談以「回溯」（retrospective）之方式實施，著重於個人時間軸發展對其產生之變化，觀察個人警職生涯中，領導風格之變化歷程及影響因素。本次訪談對象共計 15 人，分別為我國警界職務階級最高的三線四星 1 名、三線三星 2 名、三線二星 4 名、三線一星 4 名、二線四星 4 名，服務單位涵蓋警察體系之教育單位、署屬專業單位、直轄市、縣（市）政府警察局、警察分局等之內、外勤，服務地點遍布全臺北、中、南，服務年資最短 20 餘年、最長超過 40 餘載，受訪對象包含在職者及退休者，均擁有雄厚資歷與豐富經驗。此外，2020 年全國警察人員擔任警監官等人數占比 0.45%，⁹ 對照一般公務人員簡任官等人數占比 5.1%，¹⁰ 可以看出警監人員在整體警察人員占比甚低，而本次訪談對象擔任警監官等人員即占 11 位，足見本次訪談所蒐集之資料極具代表性和價值，無論在廣度與深度均能反

⁹ 內政部警政署警政統計查詢網之「警察員額統計資料」：各級警察機關現有正式員額 7 萬 5,071 名，其中警監人數為 336 人，統計資料至 2020 年底（警政署，2020）。

¹⁰ 依警察人員人事條例第 15 條規定，警監官等相當於一般公務人員簡任官等。銓敘部官網公告 2020 年全國公務人員概況統計，簡薦委（派）人員總計 19 萬 6,865 人，其中簡任人員計有 9,972 人。

映本文所欲探討的警察領導風格議題。

表 1

本研究受訪者暨訪談題綱一覽表

編號	訪談對象職級 時間/訪談地點	服務地點	訪談題綱
1	三線四-警監（退休） 2020/0330/台北市	教育單位	1. 回顧您過去的從警生涯，請問在擔任主管/主官的過程中，您覺得您的領導風格是否曾發生重大的改變？ 2. 若沒有改變過的話，您覺得主要是什麼原因？ 3. 若有改變的話，您覺得環境與組織因素是否是讓您改變領格風格重要原因？為什麼？ 4. 若有改變的話，您覺得部屬特質是否是讓您改變領格風格重要原因？為什麼？ 5. 若有改變的話，您覺得職位特性是否是讓您改變領格風格重要原因？為什麼？ 6. 若有改變的話，您覺得您的個人特質是否是讓您改變領格風格重要原因？為什麼？ 7. 若有改變的話，您覺得您的個人能力是否是讓您改變領格風格重要原因？為什麼？ 8. 若有改變的話，您覺得您個人的價值觀是否是讓您改變領格風格重要原因？為什麼？
	三線三-警監（退休） 2020/0220/新北市		
3	三線三-警監（退休） 2020/0220/桃園市	直轄市政府 警察局	
	三線二-警監（退休） 2020/0213/高雄市		
5	三線二-警監（在職） 2020/0214/高雄市	專業單位	
	三線二-警監（在職） 2020/0223/臺北市		
7	三線二-警監（在職） 2020/0306/基隆市	縣市政府 警察局	
	三線一-警監（在職） 2020/0201/高雄市		
9	三線一-警監（在職） 2020/0303/高雄市	直轄市政府 警察局	
	三線一-警監（在職） 2020/0331/桃園市		
11	三線一-警監（在職） 2020/0401/台中市	直轄市政府 警察局	
	二線四-警正（在職） 2020/0114/新竹市		
13	二線四-警正（在職） 2020/0130/雲林縣	縣市政府 警察局	
	二線四-警正（在職） 2020/0304/桃園市		
15	二線四-警正（在職） 2020/0318/新竹縣	縣市政府 警察局	

資料來源：本研究彙整。

本研究主要透過 QCA 方法處理深度訪談所收集之資料，¹¹ 集合了質性研究與實證研究兩種分析方法的長處，將需要研究的案例集合視為一個整體物件，來分析不同的前因要素組合對結果的影響，進而可以有效萃取出暗含於案例中的複雜的因果關係。這種方法能夠處理樣本量較少時的情況，而這是定量研究所不願意觸及的，且相對於個案研究而更能得出概推性的結論，進而降低案例的突變風險（包國憲、馬翔，2018，頁31）。申言之，QCA 方法屬於一種理論集合（theory set）的運算模式，所強調的是組態間的比較與分析，適合運用在建構與特定結果之一致性多種條件組合路徑，並可提出因素總分差與彼此間之影響作用，無論是單獨的或是其他因果條件相之結合（Crilly et al., 2012; Ito & Pongeluppe, 2020; Rihoux & Lobe, 2009），必須透過實證資料與相關理論不斷對話，給予因果關係間合理的解釋，界於質性研究與量化研究之間。

QCA 係基於研究設計核心議題的具體要求，例如案例選擇，變項規範和集合成員校準（Schneider & Wagemann, 2010）。此外，QCA 具備了既是研究方法，同時也是分析技術的本質（Ragin, 2008; Rihoux & Lobe, 2009）。¹² 本文所採用的清晰集質性比較分析技術（crisp-set qualitative comparative analysis, csQCA），主要特徵是以二分法來處理變項。二分法讓研究者能夠透過簡化的方法，完成對有限個內在的複雜性錯綜結合案例的嚴謹比較（Rihoux & Ragin, 2008）。其透過資料0為未出現以及1為出現之形式進行質化資料的編碼，再透過布林邏輯（Boolean Logic）之演算，能夠對於因果關係的解釋給予較為客觀的分析依據。另外也透過簡化模式將演算出較長且複雜的方程式，化約成更短更簡潔的方程式。而這樣過程被稱為「布林最小化」（Boolean minimization），是 csQCA 的關鍵核心之一（Thiem & Duşa, 2013）。

¹¹ QCA 是由美國社會學家 Charles Ragin 自 1987 年所奠基的分析方法，Ragin (1987, p. 26) 指出：「社會現象之所以複雜且難以解釋，並非因為影響社會現象發生的變項太多，而是因為不同的偶然相關條件以多種方式結合產生特定的結果，儘管條件變項的數量當然同屬重要。」。

¹² 從分析技術觀點區分，QCA 目前應用的主要技術有清晰集質性比較分析、多值集質性比較分析（multi-value qualitative comparative analysis, mvQCA）、模糊集質性比較分析（fuzzy-set qualitative comparative analysis, fsQCA）等（Rihoux & Ragin, 2008）。另也有基於模糊集質性比較分析技術發展出的時序性模糊集質性比較分析（temporal qualitative comparative analysis, TQCA）等（Hino, 2009），提供讀者作為未來研究參考。

然而 csQCA 經常被質疑的便是其二分法的處理。二分法目的在於簡化所欲分析的複雜因素，但也被批評因此而導致忽略了大量的訊息（Goldthorpe, 1997），也可能因為編碼誤差使研究結果缺乏足夠的穩定性（苗延威，2013）。對此批評觀點，Rihoux 與 Ragin (2008) 認為在許多情況下利益相關案例之間決定性的差異不在於程度上的差距，而在於性質上的差異。以本研究為例，透過回溯性方式由受訪者自述個人警職生涯中領導風格變化，所關注的是警察傳統權威式領導風格是否會改變，進而探討影響改變之因素，而非探究其改變程度上之差異。考量回溯時間軸範圍與警察工作所面臨的動態複雜環境，均可能加深受訪者在回答問題上有所偏差或疏漏。而二分法恰巧簡化且緩解了本研究所面臨難題，促使受訪者能有效明確的界定，使本研究得以從宏觀的角度分析結果。

在資料編碼的部分，本研究將質性資料以真值表（truth table）編碼（如表 2），¹³ 當受訪者在敘述過程中表示該因素確有影響到其改變領導風格，該條件項編碼為 1，若沒有提及或者不認同受到其改變，則該條件項編碼為 0。結果項 OUT 的部分是個人的領導風格是否改變，認為本身有改變設定為 1，沒有改變設定為 0（如表 3）。由於質性研究強調研究者親自深入社會現象，透過觀察、對話等過程感受真實的情緒與思維模式後，加以梳理出整體脈絡。係基於一定的事實基礎下，所綜理出「情境化的」、「主體間性」（intersubjective，又稱交互主觀性）的意義解釋（陳向明，2002）。因此本研究採用「交互主觀」之途徑，¹⁴ 盡可能降低過程中可能產生的編碼誤差，積極面對主觀性可能產生的問題。在所蒐集原始資料的基礎之上，共有 3 人參與討論編碼，藉由三方想法並取得共識以建立兼具客觀及主觀經驗所做出的詮釋（孟繁勳等人，2020）。於此找出條件組態並加以討論，篩選出充分條件（sufficient condition）及必要條件（necessary condition），說明六個因素「環境與組織因素、部屬特質、職位特性、個人特質、能力、價值觀」與「警察領導風格」之間的因果關係。為能完整關注到研究議題的各個面向，將保持質性研究之動態資料的呈現方式，同時兼顧客觀的資料觀察形式，據以提出本研究議題之結論與建議。

¹³ 考量 QCA 方法在中小型樣本（10-40 個）案例數量中，條件項設定之數量通常選擇 4 至 6 個或 4 至 7 個解釋條件（Rihoux & Ragin, 2008）。

¹⁴ 所謂交互主觀性即甲主觀地認為是 C；乙丙丁等也主觀地認為是 C，因此 C 在上述諸人中具有交互主觀性（陳向明，2002）。

表 2

真值表之條件項與結果項編碼設定

條件項	英文標示
環境與組織因素 (Environment Organizational Factors)	EOF
部屬特質 (Subordinate Traits)	ST
職位特性 (Job Characteristics)	JC
個人特質 (Personal Qualities)	PQ
能 力 (Abilities)	A
價 值 觀 (Values)	V
結果項	英文標示
警察領導風格	OUT

資料來源：本研究彙整。

表 3

警察領導風格是否改變之真值表

No.	EOF	ST	JC	PQ	A	V	OUT
1	1	1	1	0	1	0	1
2	1	1	1	0	1	0	1
3	1	0	0	0	1	1	1
4	1	1	1	0	1	1	1
5	1	1	0	0	1	1	1
6	0	0	0	0	0	0	0
7	1	0	1	1	1	1	1
8	1	1	0	1	1	1	1
9	1	1	0	1	1	0	1
10	1	1	1	1	1	0	1
11	1	1	1	0	1	1	1
12	1	1	1	0	1	0	1
13	1	1	1	0	1	0	1
14	1	1	1	0	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1

資料來源：本研究彙整。

觀察本真值表發現，15 名受訪者中有 14 名認為其領導風格會改變（OUT 呈現 1），僅有 1 名認為其領導風格沒有改變（OUT 呈現 0），得以回應本研究問題之

一：從時間發展的角度觀之，個別警察的領導風格是否改變？本研究結果為肯定的，警察領導風格確實會改變。因此後續研究將以「警察領導風格會改變」作為主軸，探究 6 個條件項對於結果項的影響程度。

肆、研究分析與討論

一、質性比較分析方法（QCA）結果分析

評估定性比較分析法所運算出來的條件組合，是否具有合理的解釋力，主要透過兩個參數以評斷：一致性（consistency）¹⁵ 與覆蓋率（coverage）¹⁶。一致性的特性是在評估運算出來的條件組合與實證資料所呈現出來的條件組合之間的關係程度，基本上該值最好的狀態是接近 1，當該值已經低於 0.75，表示運算條件結果將很難去解釋實際現象；覆蓋率是在一致性運算後，再評估運算出來的條件組合對於結果的解釋程度（黃瀚諄，2015，頁 83）。經由 QCA 程式運算後，檢視一致性與覆蓋率的數值狀態，確認運算呈現出的四種條件組態與實證資料相符，且對於警察領導風格的改變具有相當解釋力，進而闡釋所得公式（如圖 1）代表意涵。

圖 1

質性比較分析（QCA）結果

案件數閾值：1	原始覆蓋率	淨覆蓋率	一致性
一致牲閾值：1			
EOF*ST*JC*A	0.642857	0.5	1
EOF*ST*PQ*A	0.285714	0.142857	1
EOF*~JC*~PQ*A*V	0.142857	0.142857	1
EOF*JC*PQ*A*V	0.142857	0.0714286	1
總體覆蓋率：1			
總體一致性：1			

資料來源：本研究彙整。

¹⁵ 一致性目的在評估運算出來的條件組態與實證資料呈現的條件組態，兩者之間的關係程度。一般而言，該值至少要達到一致性 0.75 才足以解釋條件組態能夠導致結果集合的產生（蘇彥中，2015），而 0.8 則較為高的驗證門檻（Fiss, 2011; Ragin, 2000）。

¹⁶ 覆蓋率則是在經由一致性運算後，評估產出的條件組態對於結果的解釋程度。

由 QCA 程式運算得到的方程式為：

$$\text{OUT} = \text{EOF} * \text{ST} * \text{JC} * \text{A} + \text{EOF} * \text{ST} * \text{PQ} * \text{A} + \text{EOF} * \sim \text{JC} * \sim \text{PQ} * \text{A} * \text{V} + \text{EOF} * \text{JC} * \text{PQ} * \text{A} * \text{V}$$

解讀方程式中的資訊，本結果產生 $\text{EOF} * \text{ST} * \text{JC} * \text{A}$ 、 $\text{EOF} * \text{ST} * \text{PQ} * \text{A}$ 、 $\text{EOF} * \sim \text{JC} * \sim \text{PQ} * \text{A} * \text{V}$ 、 $\text{EOF} * \text{JC} * \text{PQ} * \text{A} * \text{V}$ 四種條件組態，分述如下：

(一) $\text{EOF} * \text{ST} * \text{JC} * \text{A}$

屬於外部因素的環境與組織因素（EOF）、部屬特質（ST）、職位特性（JC）三者同時出現，並且與內部因素中的能力（A）做搭配，對於改變警察領導風格最具代表性。

(二) $\text{EOF} * \text{ST} * \text{PQ} * \text{A}$

外部因素中的環境與組織因素（EOF）、部屬特質（ST），與內部因素中的個人特質（PQ）及能力（A）做搭配，也是一種改變警察領導風格的條件組態。

(三) $\text{EOF} * \sim \text{JC} * \sim \text{PQ} * \text{A} * \text{V}$

外部因素中的環境與組織因素（EOF）與內部因素中的能力（A）、價值觀（V），同時搭配不明顯的外部因素中的職位特性（JC）與內部因素中的個人特質（PQ），同為改變警察領導風格的條件組態。

(四) $\text{EOF} * \text{JC} * \text{PQ} * \text{A} * \text{V}$

外部因素的環境與組織因素（EOF）、職位特性（JC）與內部因素中的個人特質（PQ）、能力（A）、價值觀（V）同時出現，亦屬改變警察領導風格之條件組態。

比較四組條件組態中，以「 $\text{EOF} * \text{ST} * \text{JC} * \text{A}$ 」覆蓋結果的比例最高（raw coverage 數值為 0.642857），對於構成結果項的產生最具代表性。另透過布林邏輯（Boolean Logic）代數分解出下列方程式 $\text{OUT} = \text{EOF} * \text{A} * (\text{ST} * \text{JC} + \text{ST} * \text{PQ} + \sim \text{JC} * \sim \text{PQ} * \text{V} + \text{JC} * \text{PQ} * \text{V})$ ，進而由簡化模式推導獲得的結果為 $\text{OUT} = \text{EOF} + \text{A}$ ，

得出環境與組織因素（EOF）、能力（A）為必要條件，¹⁷ 因而筆者將自兩個面向探討本研究議題的因果關係：

1. 領導風格改變的必要條件：環境與組織因素（EOF）、能力（A）

公式呈現出，須同時具備這兩個條件項的搭配，方能造成警察領導風格改變的結果。深入探究外部因素的「環境與組織因素（EOF）」發現，由於研究對象的設定，個人時間軸跨越了民國 60 年代迄今的社會變遷，包含外在社會責任、民眾期待、社會需求的改變，或者是內在組織結構、單位地域差異性、突發事件造成的變化等，身處於變動的狀態中，領導風格不免隨之作出改變。

時空環境不一樣，你不能以不變應萬變，你還是要因人因時因地制宜，還是要做一個改變，不是不能改變。（受訪者 15）

而內部因素的「能力（A）」顯示，受訪者大多數肯認實務單位的歷練能有效培養自身的能力，於成長蛻變必經的過程中，領導風格亦隨之產生改變。從正式任職領導階層前的觀摩學習，持續透過「做中學、學中做」的警職生涯中汲取經驗與智慧，最終磨練出屬於個人的領導風格。

我從過去的經驗再加上幾年近身看到○長處理事務、待人處事，我的領導風格當然會有改變，你說不改變是騙人的，一定會改變。（受訪者 13）

然而「環境與組織因素（EOF）」與「能力（A）」並非充分條件，表示僅有該兩個條件項，並不足以造成警察領導風格改變的結果，仍須搭配其他的條件項方能呈現該結果項。

2. 對於警察領導風格改變之結果，外部因素佔有較高比重

公式推導出覆蓋率最高的條件組態「EOF*ST*JC*A」中，外部因素「環境與組織因素（EOF）、部屬特質（ST）、職位特性（JC）」囊括較高之比重，顯現對

¹⁷ 「必要條件」是指每次結果的產生必定具備該條件項，而該條件項則被稱為必要條件。但應注意的是，若單純只有必要條件時，並不足以產生其結果，仍須搭配與必要條件組合成的「充分條件」，組合成所謂的組態，方能呈現與解釋該結果項。

於警察領導風格具有較強烈的影響力。當整個組織文化朝向民主多元的趨勢發展，領導者會隨著層級遞升、職務歷練和部屬的思維模式、表現出來的行為樣態等做出改變，於持續變動的過程中，不斷調整尋求最合適的領導風格。

隨著職務不斷升調，負責的層面會不一樣，我就以這個為基礎，有些調比重。（受訪者 12）

然僅有外部因素並不足以產生改變警察領導風格的結果，仍必須與內部因素中的單一個條件項能力（A）搭配。此處所指的能力系指進入警察體系後，所學、所聞、所見與警察相關的知識和技能。無論是屬於主動學習的範疇，或是被動成長的模式，均屬於實務歷練培養出的能力。

其實領導能力的培養，是循序漸進的，不是每個人天生來就會去領導，到處驍勇善戰，也沒有啦。（受訪者 15）

當警察領導風格受到上述因素影響而改變時，警察領導者所扮演的角色也自然地轉化為組織願景的塑造者。

一路走過來大概每次到新的單位，我一定用各種場合跟他們講說我的理念，願景是什麼？我讓他知道，我帶領人就是這個大原則，你不要去揣摩我這個分局長、所長喜歡什麼，不必，就這個樣子。你就把這些做好，我給你很大的空間去發揮。（受訪者 12）

從警生涯中，領導者每天都在接觸新的刺激、接受不同挑戰。當外部因素持續變動，領導者也必須具備足夠的能力調整本身的領導風格方能適應，兩者相輔相成。因而要產生警察領導風格改變的結果，除了屬於外部因素的環境與組織因素（EOF）、部屬特質（ST）、職位特性（JC）三個條件項，內部因素的能力（A）條件項不可或缺。

將 QCA 方法運算獲得的資訊，分別從必要條件與 EOF*ST*JC*A（環境與組織因素*部屬特質*職位特性*能力）條件組態進行詳細說明。發現兩項必要條件「環境與組織因素」、「能力」對於警察領導風格是否改變，具有關鍵的影響。而當內部因素中的能力輔以外部因素三個條件項時，其所構成的條件組態則具有最高的解釋程度。

二、影響警察領導風格之因素分析與討論

透過個別受訪者的觀點與理論交互對話，得以歸納出具體的六種影響因素，並經由前述 QCA 方法獲得整體性因果關係的概念。為能更深入了解個別因素造成的影響，茲於本節剖析詳述之。

(一) 外部因素分析與討論

1. 環境與組織因素：社會變遷啟動的連鎖反應

溯及民國 60 年代臺灣處於戒嚴時期，領導者普遍採取強勢領導風格以遏止社會動盪。解嚴後民主社會意識抬頭，領導者身處於組織發展的變動趨勢中，警察領導風格亦隨之改變，印證了組織的文化、結構、目標和價值觀確實扮演著影響領導風格的關鍵因素（Ibara, 2010; Stordeur et al., 2000; Upenieks, 2003; Vesterinen et al., 2009）。由兩個面向討論之：

(1) 外在社會監理

早期受傳統觀念影響較深，民眾信服於國家公權力，警察陽剛性較強，採用的領導風格較為強勢；民國 80 年代解嚴後社會整體法律意識提升，領導者逐漸納入參與、協調式的風格屬性來帶領團隊，產生本質上警察領導風格的改變。

這個可能跟時代變遷有點關係。像我們警察的辦案，大概從八零年代以後，我們辦案的要求就比較嚴謹，…要求蒐證、證據的講求，當然你帶同仁的方式也要做一個調整。（受訪者 5）

(2) 內在組織結構

多位受訪者表示領導時應與組織目標保持一致性，因而根據「不同單位的地域性」及「單位本身的變動性」來切換領導風格，以適應組織。綜觀其領導歷程，越繁雜的單位，其領導風格越趨向嚴謹；當遇到突發事件時，領導者也會進行調整，直到團隊的狀態穩定後方才恢復原有領導風格。

在非常時期沒有權威式的領導你壓不住。…我覺得整個組織的變動跟領導模式是有相關性的。（受訪者 2）

然而警察身為帶槍的公務人員，基於任務特性講究使命必達及迅速動員的能力，因此領導風格仍有一定比例的權威、強制性存在。警察領導者暨不能完全摒棄舊有的權威式領導風格，亦必須保持其風格之彈性，來面對外在社會監理或內在組織結構的變動，以應對社會變遷啟動的連鎖反應。

因為每一個時代或每一個時間點，時空環境不一樣，你不能以不變應萬變，你還是要因人因時因地制宜，還是要做一個改變，不是不能改變。當然整個領導的過程裡面，核心價值是在人。像我今天帶這個團隊，人是最基本的本質。（受訪者 15）

2. 部屬特質：走向多元發展的趨勢

部屬會影響組織的領導風格，同樣地領導者在選擇領導風格時，也會將部屬的性質納入考量（Ibara, 2010; Vesterinen et al., 2009），此現象於嚴守紀律與服從的警察體系中也不例外，茲說明如下：

(1) 多元接納的彈性

近年來多元管道（例如：一般警察三、四等特考班）招收的比例攀升，對於以往強調「絕對服從」的警察體系產生衝擊，領導者逐漸意識到必須進行風格的改變以取得團隊平衡。研究發現，領導者普遍面對幹部採取嚴厲風格、對於基層採取彈性風格。

時代在變，年輕新進同仁想法也不一樣了，同仁自主性很高，有是非判斷能力，不平則鳴（尤其是社群網路），加以民意高漲，所以長官領導風格不能再用權威方式。（受訪者 4）

(2) 因材施教的彈性

經歷領導風格由剛硬轉為彈性，產生本質上的改變後，領導者便會根據部屬特質採取相對應的風格。本研究自「服從性」與「資歷」兩個面向歸納出四種部屬特質，呈現出領導風格彈性調整之幅度差異性。此時的改變（switch）屬於暫時的風格切換，是在主要的領導風格下做出微幅調整，且團隊中處於極端值的部屬，最為領導者所留意。

從上面領導下面靠的是智慧，遇到不同部屬都要去知道他的特質，去想辦法應對他們。（受訪者 14）

事實上在警察體系中，部屬普遍還是會尊重上級，如同受訪者 10 提及：「所謂的風行草偃，你這麼做，你是一個怎麼樣的領導者，下面的多數，不是大部分，有些人他不會改變，但是多數的人會跟隨你，還有你的做法。」無論是基於時代變遷產生多元接納的彈性，造成本質上的改變；抑或是領導者與部屬為達成特定目標擁有的共識，所採取暫時性的改變，均為部屬特質多元發展趨勢下的影響。

3.職位特性：領導位置轉變造成之影響

綜觀警察中高階層領導者的時間軸，符合領導風格會循著職級間的差異有所改變（Caless, 2011）的理論。經歷本質上改變後的領導風格大致定型，轉而根據當下權責的業務性質做暫時性的風格切換，分述說明之：

(1)層級

受警政人事一條鞭制度使然，警察領導者既須遵循最高指揮者下達的命令，亦須負責各層級的任務範疇。因而「中階幹部」的領導風格變化幅度較大，必須依據任務內容及上級壓力進行調整；「高階幹部」較易選擇維持其一貫的領導風格，由部屬主動調整互動模式來契合領導者，此過程歷經的領導風格轉變即為因應局勢所做的切換。

所以如果職務越高，上面影響的程度會越小，但是我感覺啦，我們自己本身大概都會跟著○長，或跟著現階段的主管的脚步，比較少會有自己的那一些風格啦。（受訪者 11）

(2)業務性質

警察中高階層領導者的獨特之處在於，升遷的過程中會歷練各種不同業務屬性的職位，領導風格並據此做出切換。而少數由專業升遷管道上來的領導者則較不具備靈活切換風格的能力。同時發現，當領導者清楚短期內就會輪調，便不會過於遷就目前所處的職務做大幅度的調整，說明就任當前職位的時間長短確實會影響領導風格（Andreescu & Vito, 2010）。

什麼工作就扮演什麼角色，跟演戲一樣，你是男主角就男主角、配角就配角，這個就是組織，所以你要去適應他的組織，適應他以後再去思考如何把它做好。（受訪者7）

也有遇到領導風格從一而終的極少數案例，受訪者6認為：「你要堅持你自己，但是你要有本事說服長官，讓長官相信你這個傢伙不會惹禍，可以幫他解決問題。」惟根據層級與業務性質而改變領導風格的受訪者仍佔大多數。無論是於層級遞升過程中，領導風格產生了本質上的改變；抑或是視職務所屬的業務性質和調動頻率，進行領導風格暫時性的切換，均涵蓋在職位特性的影響因素內。

（二）內部因素分析與討論

1.個人特質：領導風格中的靈魂

受訪者自評所屬的領導風格時，多以個性為基底，與文獻所述：「觀察領導者本身的個人特質，可以顯著預測其領導風格（Rasor, 1995）。」不謀而合。且多位受訪者均不約而同地表示，由個性造就的領導風格幾乎沒辦法改變。

個性、遺傳、教養這種不會改變，它培養了你的風格，你頂多經過磨練之後，會去改變一些方式，但本質上還是不會改變的。（受訪者14）

然而警察體系要求團體作戰，當個性與任務要求或者整體前進的方向不一致時，領導者仍必須調整其領導風格，取得同樣能達成任務又不過度抑制自我的平衡狀態。

江山易改本性難移，真的不容易改變。可是有一些做法經過時間跟你經歷過的種種，會讓你產生一些改變，這一定是會有，不可能一成不變。（受訪者13）

領導者多數認同個人特質在領導風格中扮演不可或缺的角色，認為要從此基底進行風格的改變相當困難。為了在警察體系中生存所做出的必要調整，也難以違背本性去符合設定的完美期待，僅能仰賴個人意願與狀態，盡可能地進行最低限度的領導風格改變。必須注意的是，當領導者採取不恰當的領導風格時，可能對個人、

甚至是團體造成連帶的負面影響。

領導風格牽涉到自己的修為，而自己個人的修為跟他的喜好也有關係，因此每個人的領導風格當然不同，有些人會很嚴格的、很會罵人，人家也會怕，但還是會認真去做。但是就長久而言，對這個團隊的向心力與和氣來講，其實我覺得對同仁身心靈的健康不見得是好，甚至會有精神問題。（受訪者 10）

2.能力：實務歷練造就的成長蛻變

受訪的 15 位中高階層領導者發展的起始點不盡相同，對於風格的改變產生不同程度上的影響。警察體系特別之處在於，有自基層打滾而上，也有直接從幹部層級開始，導致每個人的歷練有所差異，對於風格的改變產生不同程度上的影響。「基層」自被領導時便開啟觀察之路，通常自基層而起的領導者，會記憶曾經帶領過其團隊的領導者之各種作為（Vesterinen et al., 2009）。亦即，領導風格之呈現通常受其曾經所跟隨之領導者所影響，加以融入個人特質而形成；「幹部」層級剛畢業便直接進入實務單位帶領團隊，相當於從零開始，多以權威式領導風格進入職場，再於實務單位磨練的過程中塑造出個人之領導風格，定型期程較長。然而，無論是「基層」或「幹部」管道之領導者，多數受訪者均一致認同工作歷練會對於領導風格產生影響，整個警職生涯的歷程裡，領導者都在不斷做出調整，鍛煉出更合適的領導風格。在領導風格的雛型初步確立後，便由能力的培養逐步雕塑出各自專屬的領導風格。茲以三個部分進行探討：

(1) 「主動學習」的能力

指專業知識的深耕及經驗累積的歷練，囊括「教育帶來的啟發」、「前輩指點」與「自行體會」。尤其在日趨複雜的內、外在環境下，領導過程中更需要溝通協調的能力。由於警察職業是自己的選擇，因而勇於接受挑戰、累積經驗，均屬於主動學習的範疇。

因為一個領導者基本上對上要執行，對下要協調，並且去取得人跟人之間以及單位跟單位之間最大的公約數。（受訪者 15）

經驗有很多種，經驗是讓你獲得什麼，這有時候就是個人的造化，就

是你自己的聰明才智。聰明的人就會選擇好的(領導風格)，如果不夠聰明就會選擇偏的(領導風格)，這也決定你到頭來會不會成功還是失敗。(受訪者 10)

(2)「被動成長」的能力

遭遇重大挫折或是打擊，也可能改變原有的領導風格。被動學習指學習、反省檢討的能力，從挫敗中重新站起來，汲取教訓與經驗，將絆腳石化為墊腳石的一種能力。

你碰壁你會修正一些作為，你一定會改變的，然後再跟對方或者是同仁，取得默契跟共識。(受訪者 9)

(3)「情緒控管」的能力

在警察體系中，情商能力並非被主要關注的議題，僅有少數受訪者意識到情緒控管能力對於領導風格將會產生影響。惟情商能力已是現代領導者必須正視的課題，相信此區塊的重要性將逐漸受到重視。

你生氣其實簡單講就改變了你的領導風格，所以你要四平八穩的。底下在亂在緊張的時候你要穩住，你不能跟著他們起舞，底下他們正常運作的時候你就給他鼓勵，底下有問題的時候你要去做一些改變。

(受訪者 15)

當領導者本身具備的能力，恰好符合帶領警察團隊的需求，則成功的經驗就會不斷被複製，領導風格較無須為此做出改變。然而認為能力不會改變到領導風格的同樣屬於少數，大多受訪者認同能力並非天生、經驗的累積並非一蹴可成，持續學習是能力這個區塊最大的能量來源，是一個由暫時性切換蛻變為本質上改變的進程。

3.價值觀：領導風格的幕後推手

警專、警大的教育訓練是所有擔任警察幹部的啟蒙老師，當價值觀融入思考的行為模式中，所產生的表現就會有所差異，對於塑造往後的領導風格具有一定影響力。

價值觀大概是學校剛畢業，投入現實工作之後，就一路想我們既然幹了這一行，我就要很認真的努力。所以學校的教育訓練其實是很重要的，尤其對於價值觀的形塑，再來就是實務單位的長官，外面的誘惑真的很多。（受訪者 13）

部分領導者的價值觀剛好與團隊需求一致，得以在領導歷程中堅持到底；部分領導者表示曾經遇過價值觀產生變動，進而影響其領導風格。包含遭遇重大事件，產生新的價值觀，成為警職生涯中的轉捩點；受到潛移默化的影響，當意識到時，領導風格已經在不知不覺間改變。

我爸爸往生以後我就決定不流浪了，就是安定了，在○市絕對不離開。當然也是個人的思維，慢慢地價值觀或者思維方式就會不一樣。…以前比較權威，比較威權，比較沉不住氣，哪一個同仁沒有做好，我們會去公開就講，慢慢地我覺得這樣去損到一個人的尊嚴所以我最後都檢討自己，不檢討人，不罵人。教導人的時候我都叫到個別辦公室來才罵。（受訪者 4）

特定的價值觀可能與某些領導風格有關，屬於人格中最根深蒂固的部分（Agrawal & Krishnan, 2000）。自學校栽培、樹立起的價值觀，到達實務單位後面對不同挑戰，依據每位領導者的個人際遇，形塑出不同影響程度的領導風格。

綜上所述，透過回溯個人領導風格是否改變的實證研究中，絕大多數受訪者表示認同，並且由外部因素：環境與組織因素（EOF）、部屬特質（ST）、職位特性（JC）與內部因素：個人特質（PQ）、能力（A）、價值觀（V）等項目更深入探究對於領導風格產生的實際影響，據以回答本研究問題之二：影響警察領導風格改變或不變的因素為何？本章經由 QCA 方法建立系統化、有脈絡可循的因果關係後，輔以個別因素的詳細討論，對於警察領導風格是否改變之研究議題，擁有更進一步全面化的認識。

五、結論與建議

由 QCA 方法推導出外部因素之「環境與組織因素」與內部因素之「能力」，

經 QCA 方法實證為影響警察領導風格改變的重要條件，分別在兩個構面中佔有較高的比重；當外部因素的所有條件「環境與組織因素」、「部屬特質」、「職位特性」與內部因素的「能力」共同組成條件組態時，則對於警察領導風格改變具有最佳的解釋程度，此影響為本研究之重要發現之一。

此外，本研究 15 名受訪對象中有 14 名領導者認為在其從警生涯中，個人的領導風格確實產生過改變。對比於前述研究背景中，普遍認為警察體系保守傳統、紀律甚嚴，不若其他領域的領導者擁有多元風格的保留態度有所突破，了解到警察領導風格並非一成不變。依循個人時間軸觀察，警察領導風格所產生的改變，具有暫時性切換與本質上改變的程度差別。「暫時性的切換」係在摸索任務目標與部屬需求平衡狀態中，憑藉學習觀摩與經驗累積去作出調整，可能發生於各個階段；「本質上的改變」則屬於核心思想價值自內心徹底蛻變，進而影響到表現出來的行為，並且就此定型。警察領導風格產生改變的現象，與警察特性必要之強勢要求和權威性並無相衝突。整體而言，警察領導風格的改變也確實反應在民眾的感受。¹⁸

這樣的區分恰巧說明了當警察組織面對外在環境變化時，必須及時有效地作出回應的特性。試想當某派出所轄區深夜發生槍擊喋血案件時，領導者（如所長、偵查隊長或是分局長等）必須承受上級要求在短時間內破案、媒體輿論報導及民意代表監督的壓力，但同時也必須兼顧同仁工作士氣與辦案效率的情況下，領導者如能有效地「切換」從中取得平衡，則有助於任務目標的完成；從另一個角度來看，「暫時性的切換」也可緩解中階幹部在來自上級的壓力，採取更彈性的因應措施，使得政策能更有效地向下傳達；至「本質上的改變」，從長期角度的觀點來看，則有利於警察組織整體性的發展。申言之，因應外部環境變化所展現出靈活性的切換，以及為了提升專業而呈現出本質上的改變，反而巧妙地融合成為警察領導風格獨特之處，二者同為重要，同時也呼應前述所發現的影響因素。

如同 Filstad 與 Karp (2020) 兩人的文章所言，「警察領導精神是一種專業的實踐」 (police leadership as a professional practice)。警察領導若是一種專業，自然也

¹⁸ 依據內政部警政署「警政統計通報」公布，2020 年下半年「民眾對治安滿意度調查」，民眾對警察打擊犯罪、維護治安能力信心度 87.42% 為歷年次高。另自 2016 年至 2020 年民眾對於警察整體服務滿意度均呈上升趨勢 (2022 年 3 月 18 日，取自：<https://reurl.cc/QXpGbM>)。

需要從教育、訓練及實務的過程中來學習、成長。從影響警察領導風格的外部因素觀之，整體環境的變動是一種挑戰，領導者需與時俱進方能有效帶領團隊。因此，將由實務管理的面向給予建議；而影響警察領導風格的內部因素中，除了能力會隨著實務歷練明顯成長之外，風格成型前之價值觀塑造亦相當重要，此部分將由教育訓練的面向提出具體建議：

一、教育訓練：奠定警察領導風格的核心價值

警察領導風格會隨著實務歷練產生改變，然而形塑風格的基礎「價值觀」卻難以改變。因此，於風格成型前特別針對價值觀進行教育，給予明確的方向指引，並導入「暫時性的切換」及「本質上的改變」二種領導風格改變之概念區別，相信對於往後警察領導風格的養成尤為關鍵。此部分可由四個面向著手：「增加通識課程：培養彈性學習、解決問題的態度」，因應外部因素不斷變化的挑戰，領導者必須具備持續學習的能力、培養正確價值觀；「課堂上分享領導相關之實務案例：認識警察領導風格」，將理論與實務運作融合、參照，於求學階段具體地建構出領導風格的雛形，有助於縮短未來與實務接軌的適應期；「校內提供多元幹部實習的機會：親自體驗領導風格」，由領導萌芽期便累積經驗、實踐價值觀，避免正式任官後對於領導一職太過生疏，並有益於警察領導風格的形塑；「加強實務訓練的機制：近身觀察實際運作之領導風格」，體會各種領導風格以及所屬團隊呈現出的回饋，為個人價值觀奠下基礎，未來發展出領導風格將更全面性。

二、實務管理：協助警察領導風格精益求精

既然警察領導風格的改變是一種進程，領導者本身必須具備足夠能力，於實務歷練的過程中有所成長蛻變，方能不斷精進其領導風格。因此，實務上之政策建議將以能力培養為主軸，提供「在職領導者」持續學習的機會。具體作法有四：「領導者經驗傳承」，藉由教學相長的模式，獲得領導風格上的雕琢，達到在實務單位中繼續成長的目標；「拓展常訓內容」，加強專業知識、法令規章及執勤要領，提升領導者隨機應變的能力；「警正、警監班報考資格設立『經歷管理』門檻」，於內、外勤主管職位間歷練累積一定年限，熟稔警察體系的運作脈絡，精進本身之領

導風格，以提升整體表現；「效法文官學院創設『中高階層警察領導者飛躍方案』」，學習他國優秀之警政制度，拓展視野、掌握全球化發展趨勢，培養更為宏觀之領導風格。

前述「教育訓練」與「實務管理」之具體政策建議，係將文獻檢閱之理論與本研究之結果統整分析後，由內、外部影響因素進行發想、延伸，盡可能與現存警察體制之運作融合，提供警察領導風格較為明確之政策發展方向。如何帶給團隊正確的觀念並朝更優質的方向發展，維繫著警察體質的良窳和社會對於警察服務的滿足感。從養成教育開始形塑未來的領導風格，至正式任職後保持精益求精的學習狀態，是身為警察領導者的重要課題。

本研究限制有三，包含有：1.「受訪者之回憶偏差或失準」，本研究為求縱貫面剖析的完整性，所選擇的時間軸範圍最長超過40餘年，要將幾十載的光陰濃縮成對話的形式，非屬易事，記憶亦難免有疏漏，可能產生所謂回憶偏差（recall bias），影響資料之準確性；2.「缺乏交互主觀資料之客觀佐證」，本研究雖採用「交互主觀」之模式，盡可能降低過程中可能產生的編碼誤差，但在研究者相互討論過程中並無紀錄相關客觀數值；3.「研究範圍的普遍性受限」，本研究範圍設定了層級、資歷、時間軸長度，並盡可能涵蓋全臺北、中、南之對象及服務單位，惟仍無法做出全面性普查的分析研究；此外，在警界領導階層流動比例相當高，以及本研究回溯之時間軸較長的情況下，無法清楚認知領導風格的改變是職涯中的哪一個階段，故本研究所發現影響領導風格改變的因素，應不適合推論至各階級、各職務類型。至於未來研究方向則包含：「增加研究工具：掌握普遍性的趨向」，若能採用量化研究之測量工具進行全面普查，將可獲取更廣泛的資料蒐集，使研究成果更臻周延；「精進研究深度：深入探討警察領導風格改變的層面」，將焦點置於較為深層之改變的影響因素，剖析領導者内心轉變所造成的影響，對於整體警察領導風格之研究將更上一層樓。

參考文獻

包國憲、馬翔（2018）。蘭州市灑水治污政策變遷路徑與動力之研究—基於定向比較分析法。北京理工大學學報（社會科學版），20（4），29-39。

- 朱金池（2017）。警察領導。載於陳明傳、李湧清、朱金池、洪文玲、章光明（編），**警察學**（頁 367-392）。中央警察大學。
- 孟繁勳、王俊元、詹永茂（2020）。影響政策學習效果因素之研究：臺灣地方政府成立騎警隊之分析。**東吳政治學報**，38（1），57-112。
- 官政哲（2002）。現代警察領導的變遷。**警光雜誌**，（556），31-34。
- 苗延威（2013）。歷史社會學的方法論爭議。**社會科學論叢**，7（1），99-147。
- 高瑞新（2006）。領導行為、組織氣氛與服務品質關係之研究—以高雄港務警察局為例。**人力資源管理學報**，6（3），95-117。
- 章光明（2018）。**警察政策**（第三版）。中央警察大學。
- 陳向明（2002）。**社會科學質的研究**。五南圖書出版股份有限公司。
- 黃瀚諄（2015）。開創新產業之正式化組織制度：1985~2001 年台糖公司經營蝴蝶蘭產業之組織變革分析。**台灣管理學刊**，15（2），71-98。
- 蔡進雄、李森永（2016）。「無為而治」可以嗎？論競爭慣性對學校治理的啟示。**臺灣教育評論月刊**，5（4），61-69。
- 蘇彥中（2015）。組織生命週期與公司治理構型：模糊質性比較分析法應用〔論文發表〕。2015 年第 18 屆科際整合管理研討會，6 月 7 日，臺北。
- 警政署（2020）。各級警察機關現有正式員額，2021 年 6 月 21 日，取自 <https://reurl.cc/b96a7o>
- Abualrub, R. F., & Alghamdi, M. G. (2012). The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(5), 668-678.
- Adlam, R., & Villiers, P. (2003). Police leadership in the 21st century: Philosophy, doctrine and developments. Waterside press.
- Agrawal, T., & Krishnan, V. R. (2000). Relationship between leadership styles and value systems. *Management and Labour Studies*, 25(2), 136-143.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Andreeescu, V., & Vito, G. F. (2010). An exploratory study on ideal leadership behaviour: the opinions of American police managers. *International Journal of Police Science*

- & Management, 12(4), 567-583.
- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Sage.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bahrami, H. (1992). The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley, *California Management Review*, 34(4), 33-52.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). The bass handbook of leadership: Theory, research, and application (4th ed.). Free Press.
- Batts, A. W., Smoot, S. M., & Scrivner, E. (2012). Police leadership challenges in a changing world. *New Perspectives in Policing*. U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.
- Bayley, D. H. (1994). *Police for the future*. Oxford University Press.
- Bayley, D., & Nixon, C. (2010). The changing environment for policing, 1985-2008. *New Perspectives in Policing*. U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.
- Beito, L. R. (1999). Leadership effectiveness in community policing. Wyndham Hall Press.
- Bhargavi, S., & Yaseen, A. (2016). Leadership styles and organizational performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87-117.
- Blake, R., & Mouton, J. S. (1978). Should you teach there's only one best way to manage?. *Training*, 15(4), 24-25, 28-29.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi D. (1985). *Leadership and the one minute manager*. Morrow.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Brown, S. D. (2016). Cryptocurrency and criminality: The Bitcoin opportunity. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 89(4), 327-339.
- Caless, B. (2011). Policing at the top: The roles, values and attitudes of chief police officers.

Policy Press.

- Campbell, I., & Kodz, J. (2011). What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies and behaviours. A rapid evidence review. *National Policing Improvement Agency*, 11(1), 1-27.
- Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429-1448.
- Devitt, K. R. (2009). Going for gold: a study on effective strategic leadership in multi-agency major incident response teams. [Unpublished doctoral dissertation]. University of Portsmouth.
- Dobby, J., Anscombe, J., & Tuffin, R. (2004). *Police Leadership: Expectations and Impact*. Home Office online report.
- Drummond, H. (2000). *Organizational behavior*. Oxford University Press.
- DuBrin A. J.. (2001). *Leadership: Research findings, practice, skills* (3rd ed.). Houghton Mifflin.
- Filstad, C., & Karp, T. (2020). Police leadership as a professional practice. *Policing and Society*, 31(7), 1-17.
- Fiss, P. C. (2011). Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.
- Fritzsche, D. J. (1995). Personal values: Potential keys to ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 14(11), 909-922.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2017). The emergence of leadership styles: A clarified categorization. *Review of International Comparative Management*, 18(1), 18-30.
- Gates, P. E., Blanchard, K. H., & Hersey P. (1976). Diagnosing educational leadership problems: A situational approach. *Educational Leadership*, 33(5), 348-354.
- Giritli, H., & Oraz, G. T. (2004). Leadership styles: some evidence from the Turkish construction industry. *Construction Management and Economics*, 22(3), 253-262.
- Girodo, M. (1998). Machiavellian, bureaucratic, and transformational leadership styles in police managers: Preliminary findings of interpersonal ethics. *Perceptual and Motor Skills*, 86(2), 419-427.
- Goldthrope, J. H. (1997). Current issues in comparative macrosociology: A debate on methodological issues. *Comparative Social Research*, 16, 1-26.

- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), 4-17.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader?. *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management Decision*, 38(8), 550-564.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1976). Leader effectiveness and adaptability description (LEAD). *The 1976 Annual Handbook for Group Facilitators* (pp. 133-142). University Associates, Inc.
- Hino, A. (2009). Time-series QCA: Studying temporal change through boolean analysis. *Sociological Theory and Methods*, 24(2), 247-265.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hofstede, G. H. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Sage.
- Hoggett, J., Redford P., Toher, D. & White, P. (2019). Challenges for police leadership: Identity, experience, legitimacy and direct entry. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 34, 145-155.
- Ibara, E. C. (2010). *Perspectives in educational administration*. Rodi printing and publishing company.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.
- Ito, N. C., & Pongeluppe, L. S. (2020). The COVID-19 outbreak and the municipal administration responses: resource munificence, social vulnerability, and the effectiveness of public actions. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 782-838.
- Jogulu, U. D. (2010). Culturally-linked leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 705-719.
- Kubala Jr., F. P. (2013). *A study of rural police leadership behaviors in Kentucky: A full range perspective*. [Unpublished doctoral dissertation]. Eastern Kentucky University.
- Levin, J., & Montag, I. (1987). The effect of testing instructions for handling social desirability on the Eysenck personality questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 8(2), 163-167.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.

- Mazzarella, J. A., & Smith, S. C. (1989). *Leadership Styles*. The ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Moore, L. L., & Rudd, R. D. (2004). Leadership skills and competencies for extension directors and administrators. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 22-33.
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497-508.
- Murphy, S. A., & Drodge, E. N. (2004). The four I's of police leadership: A case study heuristic. *International Journal of Police Science & Management*, 6(1), 1-15.
- Pearson-Goff, M. & Herrington, V. (2013). Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 8(1), 14-26.
- Porter-O'Grady, T. (2003). A different age for leadership, part 1: New context, new content. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 33(2), 105-110.
- Ragin, C. C. (1987). The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies. University of California Press.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. University of Chicago Press.
- Ragin, C.C. (2008). Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond. Chicago University Press.
- Rasor, C. E. (1995). An analysis of the relationship between personality preference traits of executive level and mid-level law enforcement/corrections leaders and exemplary leadership practices. [Unpublished doctoral dissertation]. University of South Florida.
- Reiner, R. (1992). *The politics of the police*. Harvester Wheatsheaf.
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2008). Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques. Sage.
- Rihoux, B., & Lobe, B. (2009). The case for qualitative comparative analysis (QCA): Adding leverage for thick cross-case comparison. In D. Byrne & C. C. Ragin (Eds.), *The sage handbook of case-based methods* (pp. 222-242). Sage.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Rosenbaum, D. P. (2010). Police research: Merging the policy and action research traditions. *Police Practice and Research: An International Journal*, 11(2), 144-149.

- Sarver, M. B., & Miller, H. (2014). Police chief leadership: Styles and effectiveness. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(1), 126-143.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397-418.
- Silvestri, M. (2007). "Doing" police leadership: Enter the new smart macho. *Policing & Society*, 17(1), 38-58.
- Silvestri, M. (2013). Women in charge: Policing, gender and leadership. Routledge.
- Sjöberg, M., Wallenius, C., & Larsson, G. (2011). Leadership in complex, stressful rescue operations. *Disaster Prevention and Management*, 20(2), 199-212.
- Stordeur, S., Vandenbergh, C., & D'hoore, W. (2000). Leadership styles across hierarchical levels in nursing departments. *Nursing Research*, 49(1), 37-43.
- Swanson, C. R., Territo, L., & Taylor, R. W. (1993). *Police administration structures, processes, and behavior*. Macmillan Publishing Company.
- Thiem, A., & Duşa, A. (2013). Boolean minimization in social science research: A review of current software for qualitative comparative analysis (QCA). *Social Science Computer Review*, 31(4), 505-521.
- Upenieks, V. V. (2003). The interrelationship of organizational characteristics of magnet hospitals, nursing leadership, and nursing job satisfaction. *The Health Care Manager*, 22(2), 83-98.
- van Dierendonck, D., (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Wart, M., & Suino, P. (2017). *Leadership in public organizations: An introduction* (3th ed.). Routledge.
- Vesterinen, S., Isola, A. & Paasivaara, L. (2009). Leadership styles of Finnish nurse managers and factors influencing it. *Journal of Nursing Management*, 17(4), 503-509.
- Vito, G. F., & Higgins, G. E. (2010). Examining the validity of the leadership challenge inventory: The case for law enforcement. *International Journal of Police Science & Management*, 12(3), 305-319.
- Vito, G. F., Suresh, G. & Richard, G. E. (2011). Emphasizing the servant in public service: The opinions of police managers. *Policing: An International Journal*, 34(4), 674-686.

- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngu, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Wang, S. Y. K., & Hsieh, M. L. (2021). *Digital robbery: ATM hacking and implications*. Springer.
- Wright, A., Alison, L., & Crego, J. (2008). The current state of police leadership research. In L. Alison & J. Crego (Eds.). *Policing critical Incidents: Leadership and critical incident management* (pp. 86-112). Willan.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2002). The interface of leadership and team processes. *Group and Organization Management*, 27(1), 4-13.

Do Police Always Conduct Authoritative Leadership? A Study on Influencing Factors of Changing Police Leadership Style by the QCA Method

Wen-Yu Tang^a, Jyun-Wei Hong^b, Chun-yuan Wang^c

Abstract

Following the principles of discipline and obedience, leaders are often expected to adopt an authoritative leadership style to ensure rapid mobilization and mission accomplishment. However, from the discussion on leadership in general administrative agencies or business organizations, it can be found that leadership styles are becoming more and more diverse. The main purpose of this study is to explore whether an individual police officer's leadership style has changed and determine the influencing factors. To this end, retrospective in-depth interviews are conducted and followed by a qualitative comparative analysis (QCA), which combines qualitative and quantitative advantages to encode the data, carry out calculations, and complete the analysis in response to the research questions, ultimately coming up with policy recommendations for education training and practical

^a Sub-Lieutenant, Inspection Section of Gushan Precinct, Kaohsiung City Police Department, e-mail: askfish67@gmail.com.

^b Ph. D. Student, Graduate Institute of Police Policy, Central Police University, e-mail: pa776094@gmail.com (corresponding author).

^c Professor and Director of the General Education Center, Department of Police Administration, Central Police University, e-mail: g885422@seed.net.tw.

management.

This study found that the police leadership style will indeed change, including temporary switch and essential changes, and is subject to external factors—namely, environmental and organizational factors, subordinate traits, job characteristics, and internal factors (i.e., personal qualities, abilities, and values). “Environmental and organizational factors” and “ability” are the key factors affecting the change of police leadership style. Overall, external factors account for more results of the change.

Keywords: police, leadership style, qualitative comparative analysis (QCA), education and training, change and switch

運用協力治理觀點探究 臺灣公共事務個案聯盟

呂冠逸^a、張鎧如^b

《摘要》

本研究以臺灣公共事務個案聯盟作為個案，透過檢閱協力治理與協力平臺相關理論文獻，以初始因素、過程要素、成效回饋三個面向作為分析架構，嘗試了解個案聯盟的協力治理過程。透過蒐集與分析訪談資料，研究發現，學研單位為聯盟經營與個案教學發展的領導者，訓練機構則從個案提供者轉變為新個案開發者，而非營利組織則為法律、社群經營諮詢者。從初始因素來看，公部門個案資源與教學面臨的狀況、基於過去的合作經驗，以及共同目標是成員當初參與個案聯盟的主要因素。至於維持聯盟運作的過程要素，則與對過程的承諾、資源共享與互惠、領導力、決策與參與機制等因素有關。成效回饋則以吸引力效應、學習、槓桿作用、以及綜效四方面逐步探討。過程當中個案聯盟同時也面臨資源有限、個案開發與撰寫不易等難題。針對個案聯盟之未來發展，本研究建議可朝強化聯盟成員之間協力關係的穩定性、納入更多利害關係人等方向邁進。

[關鍵詞]：個案教學、臺灣公共事務個案聯盟、協力治理、協力平臺、質性研究

投稿日期：民國 111 年 9 月 8 日。

^a 國立政治大學公共行政學系碩士，e-mail: rexhank1222@gmail.com。

^b 國立政治大學公共行政學系副教授，本文通訊作者，e-mail: kchang@nccu.edu.tw。

壹、前言

最早自十多年前，我國為推廣個案教學，以及促進商學、管理學領域個案的流通使用，有不少產學單位成立個案平臺，¹ 供多方利害關係人能夠將個案便於流通、使用與加值，以有效提升個案品質與類型規模。舉凡像是結合商管相關領域的學者而組織的臺灣個案管理中心，或是非營利組織為提升商管學術水準而成立的光華管理個案收錄庫，亦或是學研單位依教學或研究用途而自行成立的研究中心，如：政大商管個案中心、成大管理學院個案中心、臺大管理學院個案研究與推廣中心、臺科大產學個案研究中心等。個案教學法之所以在商學、管理學領域的教育上被廣泛使用，原因在於該領域教育本質上是動態的，會需要依據不同的資訊來處理不同的問題，因此，透過個案學習來培養學生批判性的資訊評估和思考的能力，有助於學生理解並有效地處理各式特殊情境，並具有遠見，懂得透過實際行動從即將到來的機會中取勝獲利（Jakka & Mantha, 2012）。

我國公共行政領域推動個案教學，最早在 2005 年可見於行政院人事行政局（現為行政院人事行政總處）設立的公務人力發展中心及地方行政研習中心（現整併為「公務人力發展學院」），而後陸續導入國家文官學院與各地方政府公務人員訓練處之培訓課程中（施能傑，2012，頁 3-4；陳敦源等人，2019）。公部門訓練機構在推行個案教學之初，曾熱絡一段時間，但亦面臨到不少問題，例如個案教材委由不一定熟知個案背景的大學教師撰寫，導致個案內容不見得能與實際公務狀況契合，個案的流通使用也僅止於委託的公部門訓練機構來自行運用，加值方面也缺乏完善機制來保存或改寫優良個案，也因此個案教學在我國公共行政領域的推廣與發展上面臨瓶頸（蕭乃沂，2018）。為促使公共議題個案可以重新活絡，2019 年政治大學社會科學院公共事務個案中心、行政院人事行政總處公務人力發展學院、考試院國家文官學院、臺北市公務人員訓練處、與開放文化基金會的跨領域協力，成立

¹ 參閱臺灣管理個案中心簡介（2022 年 9 月 7 日，取自：<http://tmcc.com.tw/about.html>）與財團法人光華管理策進基金會（2022 年 9 月 7 日，取自：<https://www.mars.org.tw/>）網站資訊，前者成立於 2005 年主要由學術界主導，後者成立於 2006 年主要由非營利組織主導。

臺灣公共事務個案聯盟（Ecosystem for Public Affairs Cases & Centers in Taiwan，簡稱 EcoPACC 或個案聯盟，以下稱個案聯盟），該聯盟採用社群經營模式，結合公部門訓練機構、學研單位與非營利組織，藉由聯盟成員之間在平臺上以「創用 CC 授權」（Creative Commons）²的方式協力運作，希望藉此在個案的撰寫、流通、教學、研究、與相關加值應用，得以提升其品質與規模，並且讓公共議題的個案運用於公務人力培訓上能有進一步發展的空間。³

個案聯盟成立之後，陸續出現以公部門個案教學與該聯盟為主題的相關研究，但研究方向大多聚焦在探究單一公部門訓練機構如何與個案聯盟合作，進行個案開發創新教學方式之課程規劃、試驗教學還有成果評估等等（蕭乃沂，2019；林亮君、林欣蓓，2020），或是探討個案聯盟成立前的協力相關因素與過程中的困境（陳虹琇，2020），但從中無法完整得知不同利害關係人參與個案聯盟、進行個案協作之互動過程。

基於前述，本研究認為，採用社群經營模式推廣創用 CC 理念促進公共議題個案的活化與流通的個案聯盟，本身可視為一個創新的協力治理案例，透過建立網絡平臺與個案資料庫，串聯中央與地方公部門文官訓練機構，以及有意從事個案教學相關研究或教學領域之學研單位和教研人員，成為聯盟成員共同參與聯盟決策，共同面對與解決公部門個案教學發展與教育訓練的難題。故本研究選定個案聯盟為主要研究個案，以過往協力治理、協力平臺相關理論為基礎，聚焦在以下的研究問題：（1）個案聯盟的各個成員所扮演的角色與功能為何？（2）影響成員起初與持續參與該聯盟的因素為何？（3）個案聯盟現階段達成何種成效？（4）個案聯盟面臨哪些難題？（5）個案聯盟的後續發展需考量哪些課題？本研究有助於累積公部門個案教學、協力治理、協力平臺等國內實證研究成果，並促進理論與實務的對

² 創用 CC 授權（Creative Commons）：其內容包括四項要素，分別為（一）「姓名標示」：作品必須依照著作、授權人指定方式來顯示其姓名；（二）「非商業性」：不能以營利或其他私人目的使用作品；（三）「禁止改作」：作品可以重製，但不能任意變更或修改；（四）「相同方式分享」：若將作品變更或修改，僅能遵循相同的授權條款將衍生作品散播（參閱台灣創用 CC 計畫[未註明]。創用 CC 是什麼？2022 年 6 月 15 日，取自：<http://creativecommons.tw/explore>）。

³ 關於個案聯盟的詳細介紹請參見網址（2022 年 9 月 7 日，取自：<https://ecopacc.tw/about>）。

話。

貳、文獻回顧

一、協力治理

「協力」（collaboration）一詞一直以來在眾多學者間缺乏共同的定義，且有多種不同的解釋（O’Leary & Vij, 2012）。例如 Agranoff 和 McGuire (2003) 認為協力之於公共管理的概念，在於不同組織之間透過促進和運作的過程，試圖解決單一組織無法或難以解決的問題。Thomson 和 Perry (2006, p. 23) 認為協力是自主行動者之間透過正式和非正式的互動，共同制定規範和結構，來治理他們之間的關係或是就其聚集之目的採取行動或做決策的一種過程。此過程具有一種共享規範與具有互惠的特性。Bryson 等人 (2006) 以跨部門的角度來剖析協力，認為協力是兩個或兩個以上部門的組織連結或共享資訊、資源、活動和能力，以共同實現單一部門的組織無法單獨實現的結果。

「治理」（governance）一詞同樣也是相對廣泛且具有多種解釋的概念。Ansell 和 Torfing (2016, p. 3) 回顧過往治理理論文獻後指出，對於治理的定義可以有多種角度，例如，從政治觀點來看，治理可以是一種反應多元利益的集體意志；從政體觀點來看，治理可以是一套規則用來規範政治與社會行動者的行動。從政策觀點來看，治理可理解成透過軟性、協調性的政策工具，由政治帶領社會與經濟關係以提升公共績效；網絡觀點來看，治理可能是一種市場與科層體制的網絡混合體，或是用來補強市場機制或是科層體制的另一種模式。Ansell 和 Torfing (2016, p. 4) 認為前述對於治理的定義，有些過於狹義或有其系繩的侷限性，因此嘗試提出較為通用性的定義，並基於強調互動面向對於公共治理的重要，故將治理定義為「引領社會和經濟朝向集體協商目標的互動性過程」。

而「協力治理」（collaborative governance），則包含前述提及的協力與治理兩個概念。從廣義的角度來看，協力治理可視為一種「集體決策的方法」，來自公部門與民間團體等不同利益的多方利害關係人，透過審議的過程達成共識，做出協力的決策行動，以解決彼此共同面對的棘手難題。相較於廣義的觀點，若以狹義的角

度來界定協力治理，則會將棘手難題界定在處理與因應公共治理問題的面向上，並且更強調集體決策以及「共享權力」（shared-power）的重要性（Gash, 2016, p. 455）。Bryson 等人（2020）進一步以權力共享的概念觀來談協力治理，指出當參與協力的組織越來越多，所形成權力網絡也更為複雜，為了實現公共目的就必須對其加以管理，管理方法分別為「論壇」（forum）、「場域」（arena）與「法庭」（court），依序用以讓不同使用者間相互溝通、形成決策以及解決爭議。整體而言，協力治理的概念具有以下幾點特性，包含（1）涵蓋不同利害關係人反映多元利益；（2）聚集不同利害關係人所形成的協力單位本身具有權威與自主性以做出決策；（3）採取問題導向或是需求導向；以及（4）日漸強調學習與評估的重要性（Gash, 2016, p. 457）。

近年來也有越來越多學者指出，將協力視為解決公共問題的治理策略亦可能面臨困境。陳敦源和張世杰（2010）便認為不應該過於樂觀看待公私協力所帶來的益處，而是應該正視在協力運作過程中容易產生的困境，以避免導致最終可能的失敗，例如「協力目標不易形成共識」、「權力關係不對等」、「責任歸屬難以界定」等（林淑馨，2018；陳敦源、張世杰，2010；曾冠球，2011；Bryson et al., 2015; O’Leary, 2015）。曾冠球（2010）指出利害關係人在與公部門合作常常會碰到許多「政治上」與「行政上」的交易成本，進而導致不易產出良好協力結果，因此身為協力發動者的公部門，若能夠發揮過去經驗與相對充足的資源消弭所潛在的交易成本，將有助於協力專案持續發展。

而影響協力治理之因素，過去文獻已提出許多討論，大致上會從前提或是初始因素、過程、與成果三個階段來探討。例如在 Thomson 和 Perry (2006) 提出的研究架構中，指出協力關係的前提在於夥伴之間的相互依賴、對資源的需求、面臨複雜議題、以及過去合作經驗。Ansell 和 Gash (2008) 提到參與者過去衝突或合作的先前歷史、利害關係人參與的動機，或是權力、資源和知識的不平衡，是會影響參與者投入協力治理過程的誘因與限制的初始因素。而 Bryson 等人（2015）認為影響跨部門協力的前提，大致包含過去的多元利害關係人過去的合作經驗、對於資源的相互需求，以及初始目標一致性，林淑馨（2016）中則強調參與協力者雙方之間的協力合作，必須建立在「對等」關係上，彼此要能達到互利互惠才可以開始進協力合作。

至於影響協力治理過程的關鍵因素，Thomson 和 Perry (2006) 提及信任與互惠、相互性、組織自主性、行政、治理等五大面向對協力過程的重要性；Ansell 和 Gash (2008) 強調面對面之對話、信任建立、對過程的承諾、共享的理解、即刻的成果這些重要環節所建立出來循環過程，是維持協力治理的關鍵，過程當中同時也受到「輔助性領導力」(facilitative leadership) 和制度設計的影響，最終在所有因素的作用下產生出協力結果。Bryson 等人 (2015) 進一步彙整過去文獻，將過去所提出的跨部門協力模型做出修正，認為領導、治理、技術、專業能力是影響協力結構與過程運作的重要關鍵，且指出特定衝突與緊張關係會對整個跨部門協力造成重大影響，該模型不但考量到協力過程內部的因素也考量到外部變遷的影響，對於影響協力過程因素之探究更趨完善。

至於協力治理成果的衡量，國內學者朱鎮明 (2005) 透過文獻檢閱與個案研究，來探討從政策網絡與協力關係成效的評估與測量，發現有從主觀面與客觀面進行協力成效評鑑，且過往文獻多以主觀評鑑為主。Emerson 和 Nabatchi (2015) 則是將協力治理成效分成「行動」(actions)、「結果」(outcomes)、與「調適」(adaptation) 三種層次來討論，而各層次所追求的目標，分別為行動上具平等性、結果具有效能性、以及調適上具永續性。Douglas 等人 (2020) 在其探討協力成效的研究中，採用 Ansell 和 Gash (2008) 及 Emerson 和 Nabatchi (2015) 的觀點，將協力成效聚焦在效能、合法性與調適性等三個面向上。

二、協力平臺

為了能更加敏捷且快速處理組織業務，組織結構開始趨於扁平化，透過權力下放並分散決策權，賦予更多員工更多的自主權，平臺的概念也隨之而生 (CyberlinkASP, 2021)。Ansell 和 Gash (2018) 檢閱過往文獻，認為平臺的產生，提供了一個隨著時間的推移而相對穩定的「架構」(framework)，可以組織相關活動。而所發生的活動因平臺具有「可重構性」(reconfigurable)，因此可以很容易有彈性地進行組織與再組織。同時，平臺本身不僅只是一個被動的支撐結構，還可以主動促進這個重構的發生。從商業角度來說，平臺能夠用技術串連人員、組織和資源於交換與互動式的生態系統之中，並在其中創造龐大產值，同時兼具爆發性成長的潛力 (庫蘇馬諾〔Cusumano〕等人，2020；Parker et al., 2016)。對於公部

門而言，Ansell 和 Miura (2020) 認為，平臺具有內外部不同「結構」(architecture)，內部結構具有可重組性、可擴充性、適應性或客製化等模組化的特性，可以滿足平臺使用者的需求或目標；外部或是功能結構則具有參與、擴充、中介與動員的特性，故有利於運用於公共治理。

政府為因應社會環境的變遷，需透過與不同政府部門、私部門、非營利組織與公民之間以協力的方式來促進彼此成長，而為了能夠更進一步促進創新，則需要擁有能夠將利害關係人聚集並實現協力的系統，於是「協力平臺」(collaborative platform) 的概念由此而生 (Nambisan, 2009)。Nambisan (2009) 指出，協力平臺是為了要促進組織創新，而開發出可以實現讓非營利組織、公部門、私部門或是公民之間協力並進行創造性工作的系統，並將之分為探索平臺、實驗平臺和執行平臺三種類型，其功能依序用以定義問題、測試問題與解決問題的方案。Ansell 和 Gash (2018) 則是將協力治理的概念融入，認為協力平臺本身是一種治理的策略，並將協力平臺視為可促進協力治理的「骨幹組織」(backbone organizations)，是一種具有專業能力和資源的組織或計畫，用於促進多元或持續進行的協力方案或網絡達到創造、適應與成功。綜合上述，本研究將協力平臺定義為一個具有彈性與可擴充性的中介生態系統，能夠連結與管理不同利害關係人形成網絡以持續進行協力治理，並能將資源加以整合、分享，藉以實現用過去方法無法達到的目標。

而協力平臺能產生什麼效益？Torfing 等人 (2021) 認為對商業端而言，發揮了讓消費者、其他相關參與者在網絡生態系能夠創造服務價值、提升客戶滿意度、營收等重要作用；對公部門而言，數位平臺的興起加速促進公部門實現公共價值的「共創」(co-creation)，利用以服務為中心的特性，不僅要滿足個別的參與者，還要處理由公民、組織相關利害關係人所形成的複雜社會問題和政策領域的挑戰，進而產生創新公共價值成果。Ansell 和 Gash (2018) 進一步指出，成功的協力平臺所產生四種類型的回饋（如表 1 所示），包含「吸引力效應」(attractor effects)、「學習」(learning)、「槓桿作用」(leverage)、「綜效」(synergy)，為平臺的永續發展提出策略。

表 1

協力平臺產生的回饋類型

回饋類型	內容敘述
吸引力效應	平臺透過推廣創造價值的協力，進而激勵與吸引更多、更廣泛的開發者與使用者加入平臺。
學習	利害關係人透過參與平臺，使其對於協力本身、如何協力有所認識，進而體認到平臺的重要性並加深對於參與平臺的承諾。
槓桿作用	強調平臺所產生的加成效果，即僅以些許投入卻能獲得巨大產值。而槓桿作用可透過發展可重組的共享資產、設計與標準，藉此促進合作與治理。
綜效	平臺透過綜效的知識、技能、資源和觀點聚集利害關係人，產生正向反饋的效果。

資料來源：“Collaborative platforms as a governance strategy,” by C. Ansell & A. Gash, 2018, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), pp. 24-26.

三、公部門個案教學

「個案教學法」（case method）最早起源自 1870 年美國哈佛大學法學院，而後由該校商學院將此教學法發揚光大，並被引用到各式不同的學術專業領域的教學中。其特色在於有別過去教學方法主要是老師講課學生聽的「被動」學習方式，藉由真實或接近真實的個案作為教材，使學生能夠「主動」學習思考針對案例如何活用與跳脫教科書上的理論來解決問題（王麗雲，1999，頁 119-120；柯承恩，2009，頁 396；俞慧芸、周淑卿，2009）。

對於公共行政領域來說，個案教學亦適合用於培訓公務人員，原因在於可藉由提出具公部門的特殊性的個案議題，鼓勵於公務人員在課堂上進行腦力激盪思考不同方案、利害關係人的觀點，以作出相對較佳的選擇來面對日漸複雜而棘手的公共問題，同時協助公共政策品質的提升（司徒達賢，2015；陳敦源等人，2019）。而且，個案教學法與成人學習原則性質相近，在學習上透過與其他學員、教師共同參與、互動與分析個案問題的解決方法，有助於讓成人感受到在面對實際工作中所帶來效益（施能傑，2012）。

雖然實施個案教學可帶來許多益處，但是我國在實際執行過程中，仍面臨許多有待解決的難題，例如，訓練機構本身撰寫個案不易且品質不一（張其祿，2013；蕭乃沂，2018）、教師能否充分引導學習者掌握個案內容（施能傑，2012；張光第，2009）、以及學習者對於個案容易因主觀偏好，導致喪失個人學習興趣等等（呂育誠，2013；馬群傑，2016）。換言之，個案教學成功的關鍵之一在於累積具有品質的個案教材，但撰寫有品質的個案並非一蹴可及，需要付出許多的心力，參考國內外其他領域發展個案收納庫之實例，⁴可以發現大多是朝向以平臺的形式發展，透過開放資料的理念並以平臺作為媒介，使得人、組織與資源能夠快速連結，以打造出能創造資料新價值的生態網絡，希冀能建立出蘊含多元類別與型態的個案收納庫，而平臺的運作關鍵往往在於，需要專業領域的學者、實務工作者以及企業等多元利害關係人所形成的協力夥伴關係才能建立而成。

四、本研究之研究架構

個案聯盟的成立，便是在前述面臨的難題的環境中，所出現的一項創新模式以試圖尋求解方。依據 Gash (2016) 歸納出協力治理具有多元利害關係人、具有做決策的權威、問題或是需求導向、以及學習與評估等特性，本研究認為個案聯盟本身的創立與經營，反映出具有平臺特性的廣義協力治理模式。聯盟成員來自不同領域且各有優勢，遵循反映「跨域協作、開放社群」精神之組織章程來履行各自權責，藉貢獻彼此的專長以彌補各自組織面臨的弱勢，同時也形成相互依賴的關係，試圖透過建置具有彈性與可擴充性的中介生態系統，連結不同利害關係人進行互動，透過共同決策，促進個案教材資源的整合、共享、加值、翻新，期望能逐步解決個案教學長久以來面臨的難題，提升個案教學用於公務人力培訓的成效，改善公部門個案教學的質與量。因此本研究以協力治理與協力平臺相關理論為依據，從初始因素、影響過程關鍵因素、以及成效回饋三個階段作為建立本研究探討個案聯盟之分

⁴ 例如：美國哈佛商學院成立「哈佛商業出版社」（Harvard business Publishing）、「歐洲個案交換中心」（The European Case Clearing House）、「加拿大毅偉出版社」（Ivey Publishing）、新加坡亞洲企業案例研究中心，以及我國光華管理個案收錄庫等（行政院人事行政總處公務人力發展中心編譯小組，2013）。

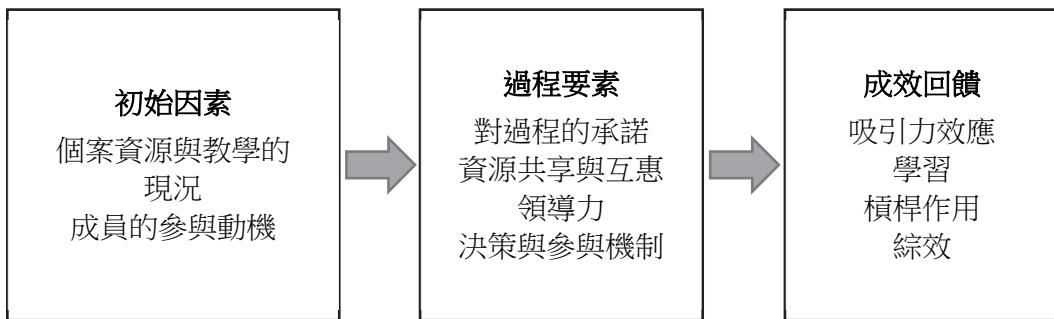
析架構（圖1所示）。

首先，欲探討影響成員參與個案聯盟初始因素，參考過往理論文獻（Ansell & Gash, 2008; Bryson & Crosby, 2008; Thomson & Perry, 2006; Vigoda, 2002），以及考量個案聯盟創立與解決個案資源與教學運用上的難題有關，因此聚焦在了解個案資源與教學的現況，以及探討成員參與聯盟的動機；再者，探究影響個案聯盟成員之間互動過程之要素，聚焦在對過程的承諾、資源共享與互惠、領導力、決策與參與機制這幾項因素（Ansell & Gash, 2008; Bryson et al., 2015; Emerson et al., 2012; Thomson & Perry, 2006）。其中，對過程的承諾強調透過參與協力過程實踐成員參與之目標，可加深彼此相互依賴、建立具承諾性的關係；資源共享與互惠則強調協力過程中，資源要能夠與利害關係人共享，降低資源交換潛在的交易成本，且能夠滿足彼此所需利益；領導力反映出，協力領導者可以引導各利害關係人進行溝通、協調並帶領經歷協力過程中最艱困階段的關鍵因素。有助於制定和維護明確的規範、建立利害關係人間的信任、促進對話和探索共同利益，讓整個協力過程順利推進；決策與參與機制反映出不同利害關係人之間，建置出一套能促進共同參與、彼此協商、做出具有共識的集體決策的機制或制度，有助於穩固協力關係。

最後，成效回饋的部分則著重在協力目標的達成以及夥伴關係的建立所產生的價值（Thomson & Perry, 2006），考量到個案聯盟乃藉由平臺與社群經營模式來運作，本研究將個案聯盟視為一個協力平臺，故參考 Ansell 和 Gash (2018) 所提出協力平臺運作所產生四項成效回饋：吸引力效應、學習、槓桿作用與綜效，來探討個案聯盟的協力成效。吸引力效應著重在個案聯盟對於協力過程中價值的創造，以及是否持續激勵與吸引利害關係人加入平臺；學習則強調個案聯盟能否幫助利害關係人學習與累積協力經驗，藉此逐步調整協力的過程或模式，進一步強化利害關係人對於協力關係的承諾；槓桿作用則著重個案聯盟能否透過投入有限資源，藉由發揮加乘效果帶來高額的產出；綜效則聚焦在個案聯盟能否透過綜效的知識、技能、資源和觀點聚集利害關係人，產生正向反饋的效果。而這幾項成效回饋，也相當程度呼應過往文獻重視效能、調適相關概念對於衡量協力成效的重要性（Douglas et al., 2020; Emerson & Nabatchi, 2015）。

圖 1

本研究之研究架構圖



資料來源：本研究自行整理

參、研究方法與資料蒐集

本研究採個案研究法，選定個案聯盟作為單一研究個案，透過探究實務個案之個殊性（Stake, 2003），瞭解個案聯盟的發展背景與協力過程，以及目前的協力成效，進而能對協力治理與協力平臺理論有進一步的認識與對話。本研究根據文獻回顧建立分析架構並設計訪談大綱，搭配半結構式深度訪談法蒐集資料。本研究訪談對象的選擇採「立意抽樣」（purposive sampling）的方式進行，首先邀請臺灣公共事務個案聯盟之機關組織成員進行作為訪談對象，後續以「滾雪球抽樣」（snowball sampling）方式，請受訪者推薦具有個案教學撰寫、授課之教師進行後續的訪談，以深入瞭解個案教學第一線運作情形。本研究接觸並完成來自學研單位、公部門訓練機構、非營利組織、以及個案撰寫與授課教師等四大類個案聯盟主要成員之訪談，詳細訪談對象之資訊請參見表 2。約訪結束的時機，在有限的時間與資源條件下，本研究依據受訪者回答內容提供的資訊開始提供相似觀點、資料逐步接近飽和作為主要判斷依據（李麗紅、楊政議，2020）。訪談大綱則根據研究問題所引伸的概念來設計，並針對不同類型的受訪者設計不同訪談大綱（詳見附錄一）。訪談過程透過錄音或錄影方式完成紀錄，並繕打成逐字稿以利後續編碼分析。本研究依循研究倫理之相關規範，確保受訪者身分之隱匿性。訪談實施日期自 2022 年 3 月 18 日起至同年 5 月 12 日結束，總計訪談 10 位受訪者，每次訪談進行時間大約為 30 至 40 分鐘。學研單位部分受訪者共計 2 位；3 所公部門訓練機構部

分受訪者共計 4 位，分別為各機關負責個案教學之承辦人 3 位與機關之主管 1 位；非營利組織 1 位；個案撰寫、授課教師部分受訪者共計 3 位（如表 2 所示）。

表 2
訪談對象表

類別	代碼	服務機關職稱	時間	方式
學研單位	A1	國立大學 副教授	2022/3/18	面訪
	A2	國立大學 教授	2022/3/29	面訪
公部門訓練機構	B1	訓練機構 1 副研究員	2022/4/14	面訪
	B2-a	訓練機構 2 高階主管	2022/4/15	面訪
	B2-b	訓練機構 2 中階主管		
	B3	訓練機構 3 中階主管	2022/4/22	視訊
非營利組織	C1	非營利組織 高階主管	2022/4/19	面訪
個案撰寫、授課教師	D1	私立大學 副教授	2022/5/10	面訪
	D2	國立大學 教授	2022/5/10	視訊
	D3	私立大學 副教授	2022/5/12	視訊

資料來源：本研究整理

肆、資料分析與發現

一、個案聯盟創始成員的角色功能

（一）學研單位為個案聯盟與個案教學發展的領導者

依據受訪者的說法，學研單位一開始提供了聯盟經營的相關建議，例如網站的設立與經營，以及創用 CC 概念的引進，相當程度引領個案聯盟的發展（A1）。受訪者 A2 進一步指出，由於學研單位在我國公部門培訓上，一直扮演著舉足輕重的角色，希望能藉由個案聯盟的成立與推廣，日後將公部門培訓的相關個案教材、教學方式能擴展到各學科領域上。

「它[學研單位]是一個我想…過去我想不管在教學研究上也都有一定的角色，所以我們也希望說幫這個整個公行學界也好，或者是我們也

希望其實把這些個案的撰寫也好，或者個案的教學推廣到整個社會科學界…。」（A2）

（二）訓練機構從個案提供者轉變為新個案開發者

就公部門訓練機構而言，早期的角色功能為提供舊有公共議題個案（B1），當前則是致力於開發撰寫多元類型的個案教材，也就是從個案提供者轉變為新個案開發者（B1，B2-a）。亦有訓練機構指出在未來也許可以進一步成為個案教學訓練場域的角色（B1）。

「所以我們初期扮演的角色比較像是個案、現有個案的提供者之一這樣…。那後期就是我們在參加聯盟的會議的時候…也會就是去想著說我們是不是要開始開發一些新的主題？有沒有哪一些主題的個案是沒有的？」（B1）

（三）非營利組織為個案聯盟法律、社群經營諮詢者

非營利組織參與個案聯盟中的角色功能，則是提供法律授權上的諮詢，讓聯盟其他成員便於行政程序的運作以及減少與長官溝通的成本，並且也為聯盟提出營運上的建議，主要為輔助聯盟運作的角色也就是法律、社群經營諮詢者（C1）。

「另外我們也提供了一些經驗，就是…我們的一些社群經營的經驗給○○○（A1）那邊，那主要是因為他現在推動的這個聯盟，他其實基本上也是一個偏社群的方式，那 community 這件事情的經營他其實非常靠愛心，就是你要有愛然後有理念去投注才會去經營這東西。」（C1）

二、影響成員參與個案聯盟之初始因素

（一）公部門個案資源與教學面臨的狀況

個案教學自實施以來熱度有逐年冷卻的跡象，最大的原因，依據受訪者 A1 的觀察，在於各個訓練機構在當時，不論是授課模式、教學經驗以及個案教材等，皆

是內部自行發展個案教學模式，欠缺一套有效的機制促進彼此互動，個案使用上也受到智慧財產權的限制。受訪者 A2 進一步提及，這些個案也會面臨到老舊、無法與時俱進等問題，因此若要突破目前公部門個案教學與個案資源運用的瓶頸，勢必得採取跟過去不同的營運方式，促成利害關係人彼此的交流合作，以及走向開放與流通個案的趨勢。

「我們覺得說這個事情如果要再推的話，一定要有不同的經營模式…
也就那個 model 都不能是在各自、各自出錢，然後培訓自己師資、寫
自己的個案，然後寫完個案以後教自己的課程…就是以前大家兄弟各
自爬山的那種經營模式必須要改變…。」（A1）

「那因為個案呢一段時間之後，它就會比較沒有那麼新鮮，就會那個
新鮮度會比較…就是說它的沒有辦法與時俱進就是有點舊了，所以現
在就是說要怎麼樣把這些個案能夠把它活化？所以當初就是一方面是
要去看看有什麼樣的模式？」（A2）

（二）基於過去的合作經驗

初期聯盟成員的招募，受訪者 A2 指出一開始公部門訓練機構的加入主要是基於過往的合作經驗，同時本身也具備一定程度的資源，且過去亦有發展個案教學課程之經驗，因此學研單位希望能夠結合這些公部門訓練機構的力量。

「…過去的網絡裡面，其實跟…公共行政或者公部門的訓練是比較熟
悉的…[公部門]訓練機關它們有比較多的資源，然後也有做個案，所
以就希望把這些機關連結在一起」（A2）

（三）基於共同的目標—實踐開放資料的理念、提升公部門個案教學 能量

從公部門訓練機構的角度（B1、B2、B3）來說，加入個案聯盟的原因，除了基於過去既有的合作經驗，各訓練機構在過去已累積不少個案教學之經驗與個案外，更希望嘗試藉由個案聯盟提出的創用 CC 機制，取得其他訓練機構之公共議題個案進行教學使用（B1）、活化或加強既有個案的使用量（B3）、加強公部門訓練

機構之間或是與學界之間的交流（B2-a），讓公部門個案教學獲得更進一步的突破。而從非營利組織的角度來說，同樣也是基於共同目標，基於其支持開放資料的理念與個案聯盟相近，雙方皆希望公部門內部舊有資料能被釋出並活化使用。此外也希望與聯盟的合作經驗有助於向其他公部門推廣開放資料的運用（C1）。

「其實跟○○○（A1）想…推動這個聯盟的那個理念很接近」
(C1)

「那這邊[個案聯盟]其實對我們來講，有一個這樣子的成功的 case 就會更方便我們之後去說服其他的單位」(C1)

三、維持個案聯盟運作的過程因素

（一）對過程的承諾：基於對目標的共識而承諾

受訪者 A1 則認為當前協力維繫成功的關鍵在於，主要是聯盟成員基於前述的共同目標，願意投入、承諾並貢獻己力。例如學研單位承諾提供個案撰寫、教學；公部門訓練機構承諾提供課程類型、場域以及介紹個案實務訪談對象等，各自發揮所長並承諾貢獻到聯盟當中。公部門訓練機構受訪者進一步提到，基於彼此不論是學研單位或是公部門訓練機構，在公務人力培訓的教育上都算是同業，秉持著開放、交流、分享與互助的精神，未來在個案教學上若有想嘗試的新方法，訓練機構同仁也願意承諾配合聯盟日後的運作。

「我們有共同目標，那往那個目標去的路上的這些路徑是談出來的。」(A1)

「我覺得大家都是…同業，某程度是一個同業，那就透過這樣子的一個平臺，做一些交流跟分享，然後也是讓你可以有一些經驗的一個汲取。」(B2-a)

（二）資源共享與互惠：個案的開放與流通形成共享的知識庫，藉此促進訓練機關個案教學的學習成長

對於公部門訓練機構而言，加入個案聯盟最大的好處在於，有別於過去只能運

用自己機構內的個案，個案聯盟突破智慧財產權的限制，可以透過平臺與其他機關共享個案，如同受訪者B2-b所述，個案聯盟就像是個知識庫一樣可於平臺瀏覽許多類型的個案。此外，由於個案聯盟的平臺可於短時間之內取得其他機關的個案做使用，相較於過去受限於法律只能各自發展個案的模式，參與個案聯盟能讓公部門訓練機構能從更宏觀的角度，檢視各自的不足之處，促進彼此相互學習與成長（B1、B3）。

「應該就是我覺得就是突破智慧財產權的機制，創用CC那一塊就是讓個案的知識能夠大家互相流通運用」（B2-b）

「因為其實透過這樣子的互動阿，我們也可以了解到其他公部門在個案教學使用上有一些是我們有的，然後有一些可能我們沒有的，大家可以相互學習。」（B3）

（三）領導力：學研單位主導個案聯盟的營運、協調內部行政程序、提供個案教學諮詢與協助

個案聯盟目前主要是由學研單位主導運作，擔任主席與執行單位等工作，透過定期與聯盟成員開會交流討論，將其提出的各式想法納入個案聯盟的營運考量（A1）。公部門訓練機構也期許學研單位可以繼續維持個案聯盟的運作，讓個案教學在公務界的發展像在商學院一樣普及（B2）。此外，學研單位也可能須扮演其他重要角色，例如說服訓練機構高層長官，使其願意持續投入參與個案聯盟，並且讓基層人員瞭解實務的操作模式，如此才能讓個案聯盟在推行更為順暢（C1）。而公部門訓練機構在撰寫新類型的個案時，若對於教師的專長較不熟悉，也會諮詢學研單位推薦擅長該領域的教師協助撰寫，以及帶領公部門訓練機構理解個案教學內涵以及須注意之處（B1）。

「他（A1）要做的事情有兩個面向。一個是其實是說服高層知道他的理念是什麼？然後以及提供基層人員他需要的一些工具或者是內容。」（C1）

(四) 決策與參與機制：採社群經營模式，由聯盟成員共同參與做成決策

依據個案聯盟的組織章程，⁵ 其成立的宗旨在於「以跨域協作與開放社群精神，發展及運用我國公共事務相關領域與議題之教學培訓與研究個案」，並採取非法人團體、以團體會員協作之社群營運模式來發展。對於公共議題相關之個案，採用非營利目的或開放社群精神之公眾授權模式，例如 CC 授權條款，進行個案之整理、撰寫、流通、改作、與加值運用。進一步來看，組織章程針對訂立聯盟主席的推選（第 8 條）、執行單位的設立（第 9 條），以及會員的參與與退出及其權利和義務（第 10 條），皆有制定相關規範。個案聯盟的主席是每兩年經由會員推舉而來，指揮監督執行單位，並統籌資源，以及協商會員成立工作小組以共同參與營運。執行單位在主席的指揮監督下負責個案聯盟的日常營運。聯盟營運所需之經費與相關資源與專業能力，須由所有成員共同參與協商並分工籌措（第 11 條）。由於個案聯盟採取社群營運模式，因此成員與聯盟之間權利義務關係相對較為鬆散，聯盟主席與執行單位也不具有指揮命令成員之職權。不過成員彼此之間，因透過建立彼此的互信、互補、互惠、互相承擔的關係，而讓個案聯盟成員各自發揮角色功能，並透過共同討論，共同決策，幫助個案聯盟順利運作。受訪者 A1 指出：

「我們[學研單位]的確提議了某一些聯盟的運作方法，譬如說後來你看到網站，應該說一開始創用 CC，然後後來運作的網站、上架的方法，可是我跟你講你現在看到網站上，看到那些章程、看到那些什麼定價，…我們請別人寫個案的時候，有個收費辦法，這個其實都是[成員們]談出來的…」（A1）

四、個案聯盟作為協力平臺之成效

(一) 吸引力效應

個案聯盟作為平臺，若要能永續發展就須不斷共創價值，除了必須串連多元利

⁵ 參閱個案聯盟的組織章程（臺灣公共事務個案聯盟[2019]。臺灣公共事務個案聯盟組織章程，4 月 2 日。 <https://myppt.cc/sIkjmh>）

害關係人建立連結之外，還必須發揮價值吸引其他更多參與者加入。受訪者指出個案聯盟串聯起不同的公部門訓練機構，透過個案聯盟這個平臺彼此分享個案（D2），而該平臺也成功吸引各方人士瀏覽與下載這些個案。根據向個案聯盟網站取得的後臺數據顯示，自聯盟成立以來至 2022 年 7 月 23 日為止，個案被瀏覽總次數已達九萬多次，而被下載次數也有一千七百多次（見表 3）。

「它[個案聯盟]去串連了原本幾個不同的訓練機構…這幾個訓練機構
大家一起在這個平臺上面，我們大家彼此分享我們的個案…。」
(D2)

表 3
各類型個案瀏覽、下載次數分配表

分類	瀏覽次數	下載次數
政策與管理	31228	708
公民參與管理	8226	97
組織與行政管理	36012	771
政府人力資源管理	9364	60
團隊經營領導	9570	115
總計	94400	1751

資料來源：統計自臺灣公共事務個案聯盟

（二）學習

訓練機關受訪者指出，在與個案聯盟合作的經驗中，一方面學習到許多創用 CC 相關著作權的知識，一方面也習得開發個案的相關經驗（B1）。對於進行個案教學的教師而言，個案聯盟提供許多觀摩學習與經驗交流的機會，透過舉辦工作坊、觀摩平臺個案都能獲得不錯的建議跟想法，有助於提升自我個案撰寫能力與授課技巧（D2）。而且導入個案教學可以打破公務人員傳統窠臼的思維模式，透過學員之間彼此腦力激盪時所產生的熱絡感，激發其他較為安靜的學員跟進思考，進而開始提供自己的意見進行交流，未來實際進入職場環境時，懂得用不同的思維面對工作（D1），這是傳統教學所看不到的現象，更能幫助公務人員學以致用（B2-a）。整體而言，可看出個案聯盟成員在參與的過程中，體認到可如何透過與聯盟

合作，提升本身的個案開發與個案教學能力，也加深對於成員對於個案聯盟的肯定與認同。

「我覺得最大的[效益]就是我們跟個案聯盟合作的那一個團隊的個案…就是然後再來就是我們比較能夠了解創用 CC 的模式…。」
(B1)

「我們帶領個案的方式也都不同、也都不同，那所以就可以觀摩別人怎麼做？好我覺得這是還蠻、蠻不錯的一件事情啦。」(D2)

(三) 槍桿作用

對於公部門訓練機關來說，個案聯盟最大的價值莫過於突破傳統智慧財產權觀念的限制，透過創用 CC 機制，讓個案知識變成所謂的「公共財」，使得舊有個案使用率獲得提升、用途更加廣泛，重新被賦予生命 (B1、D2)，讓公部門訓練機構能合法活用這些原有個案進行教學，避免國家資源的浪費 (A2、C1)。

「最好的一個成就就是讓原本是散落在不同訓練機構的個案，好或者是不同的撰寫人的個案，能夠被開放、創用、改寫甚至它可以被重新賦予新生命跟活用。」(D2)

(四) 總效

學研單位提到，學界的教師透過參與個案聯盟，可以使用平臺上的個案作為素材設計教學內容 (A1)。公部門訓練機關提及，藉由參與個案聯盟，有機會可與學界教師們近距離交流互動，從中了解開發與撰寫個案過程中應注意的細節，共同成長 (B1)。即便同樣都是公部門訓練單位，各自也可發展出不同的個案主題與內容，例如地方政府的訓練機關的個案教學，更重視教學內容與實際業務的連結以及實作 (B2-b)；或是改變個案教學的模式，例如結合多媒體工具呈現個案，讓個案教學可以呈現出多樣性 (B2-a)。整體而言，個案聯盟促進學界與公部門實務界的緊密連結，彼此提供所長，彌補各自的不足 (A2)。

「具體的跟聯盟合作開發了一個新的個案，那在開發的過程當中，我們瞭解到就是那個個案的素材的蒐集，如果有實證的支持，就是因為

我們先第一年先去調查真正的問題點，那寫出來的個案，它才會讓大家覺得好像很有感覺，…我覺得是在這個跟個案聯盟合作的過程當中…最有價值的事情。」（B1）

「其實這個聯盟的成立，是希望說把我們公部門跟學界能夠做一個更緊密的連結，…我們公務界的同仁他們在寫作或者教學的設計上面，沒有像老師們這麼在行，希望說把老師跟公部門的同仁能夠把他結合在一起。」（A2）

五、個案聯盟面臨的難題

（一）資源有限

受訪者 A2 指出，撰寫個案需要耗費時間讓教師實地去訪談，在充分瞭解案例實際情況後，才能夠寫出擬真的個案，然而，個案聯盟成員所能提供個案教師撰寫個案的經費並不多。

「那我覺得比較大的困難是…是說我覺得這個組織撰寫可能需要一些時間，那我們給的那個經費其實沒有很多，那並不是說錢多少的問題，而是如果你要按照哈佛那個教學的方法，那它就是需要像我自己以前在寫這個個案，我是自己還跑到○○去做訪談，這個需要花一點時間那比較能夠擬真。」（A2）

（二）個案開發與撰寫不易

而在個案撰寫的過程中，公部門訓練機關面臨到的問題，在於個案撰寫對象所涉及到的機關，往往容易將個案視為組織績效一塊，故多期待將正面的經驗寫成個案推廣。但以訓練機構的角度來說，無論是正面或負面的案例，所關注的都是個案本身所能引發學員學習思考的爭議點。在雙方觀點不同的情況之下，若是案例本身對於涉及機關來說是負面的情況時，往往不易向涉及機關取得背景資料作為撰寫個案的素材（B2-b）。

「在個案的我們個案的重點不是在於呈現那些績效，我們重點是在過

程中遇到的困難，你怎麼解決？然後有沒有…什麼失敗的？…可是那個局處它們就比較不喜歡這樣。」（B2-b）

公部門訓練機關提到的另一項問題，則與撰寫的個案主題有關。若個案主題涉及到太過於專業的內容，進行個案教學時會不利於學員們的討論，導致學習成效不佳（B3）。具個案教學經驗的老師進一步指出，在個案教學過程中個案議題的挑選上，需選擇讓大家具備共同經驗且專業門檻較低的個案（D2），同時得兼具彈性以適用於不同情境，能引起來自不同專業背景的公部門學員共鳴的特性，這對於多數教師而言都是一大挑戰（D1、D3）。此外，並非所有老師都具備個案撰寫的能力，往往需要花時間接受訓練後才能撰寫出合適的個案進行教學（B3），上述因素都讓個案的開發與撰寫難度提升。

「我們就只能去挑選那種大家比較有共通經驗的[個案]，那個你討論起來你所需要的專門領域…專業門檻相對低的，可是坦白講這樣的個案並不好找。」（D2）

「因為其實不是每一位老師都會寫個案，因為寫個案其實要經過訓練的…。」（B3）

六、對於個案聯盟後續發展建議

（一）個案聯盟的經營部分

1. 提高經費增加教師投入個案教學的誘因

要維持聯盟持續的發展，就必須讓更多教師願意投入個案教學，成為聯盟的重要利害關係人以及潛在會員，但如果缺乏誘因吸引教師投入，即便個案再多，幫助也不大。故受訪者建議訓練機關提供更多且穩定的經費支持作為誘因，吸引年輕教師願意參與個案的撰寫與教學（A2、D2）。但值得注意的是，受訪者 D2 特別強調，不論何種提供誘因，先決條件還是要教師發自內心要認同個案教學相較於傳統教而言，能產生不同的教學效果。不然，因個案教學需具備撰寫、授課等方面能力上有一定的困難度，還是會讓不少教師覺得困難而難以長期持續投入。

「如果說有更多經費的支持能夠提供更多的誘因讓老師來撰寫，這是一個蠻重要的部分。」（A2）

「他要先認同個案教學真的是 make difference、真的會不一樣的。」
(D2)

2. 增加訓練機構夥伴並持續向外擴散

從學研單位的受訪者建議，個案聯盟未來應持續增加更多的協力夥伴，瞄準全臺灣公家機關的訓練機構鼓勵其加入，並與企業或第三部門，甚至是國外的個案中心進行合作交流，從多元的管道汲取經驗，也能讓個案教材、學習方式能夠加速向外推廣（A1、A2）。

「…就是有沒有更多的 partner 願意進來？」（A1）

「個案可能也不只是說要放在公部門，比如說非營利組織，還有像那個私部門它們應該也有蠻多個案，所以就是未來其實可以把它拓展出去。」（A2）

（二）個案撰寫與教學品質提升的部分

1. 參考不同領域的個案撰寫與教學模式

若要讓個案聯盟持續發揮協力平臺的綜效，持續提升個案本身與個案教學的品質也是關鍵之一。除了開發新題材來撰寫個案，受訪者建議可參考其他不同領域撰寫個案的方式，以突破撰寫時所面臨到的困境（B1）。此外，個案教學過程中教師要如何引導學員問問題、問題的順序該如何設計、如何讓全部學員都能參與其中，這些涉及教學方法的部分，建議在培訓個案教學老師的過程中，也可參考企管領域的個案教學方法，作更細緻的設計與考量（B1）。

「我覺得除了新題材的開發之外，我覺得就是可能是一個…更細緻的去…看到說…有沒有一些新的就是說比較好的一種新的撰寫方式？…我覺得不同的領域，或許也有不同的做法…」（B1）

2. 鼓勵改寫舊有個案

雖然當前因為引進創用 CC 機制，讓不同訓練機構個案可以自由的改寫運用，但至今為止尚未產生成功改寫的案例，原因在於當前還未有個案改寫上的需求（A1）。實際詢問訓練機構的想法，受訪者 B3 指出，目前機關僅對個案做了與時俱進的更新，同樣尚未利用到改寫機制，原因在於訓練機關經費有限，改寫的話需要再額外花費，即便是有將原個案微幅改寫的情況也相當稀少。

「我們目前還沒有就是使用創用 CC 這樣的經驗，但是你說改寫部分，…因為我們這些個案有些大部分都是跟政策有關，那政策有時候時間過了，它可能會有所改變，是為了與時俱進，我們有一些個案做了改寫…。而且大部分是找原來撰寫個案的那一位老師來做改寫，但這種案例非常不多啦，因為學院的經費有限，每次的改寫都需要另外再花經費…。」（B3）

另一方面，對於個案教學的教師來說，鮮少改寫個案之原因主要是基於尊重原作者對於個案本身背後議題的理念，因此鮮少對原訓練機構甚至個案原作者做出反饋，多半是在授課時依自己的方式做出調整來帶領個案學習（D2、D3）。但是，個案也會面臨到時間的演進而變得老舊的問題，因此除了改寫之外的方法，仍需不斷有新個案的產生，以解決個案在時效上的問題（D3）。此外，對於撰寫個案的教師來說，每一回個案的撰寫，很難把所有的情境都納入，既然有了創用 CC 的機制，希望未來能夠在個案上做改寫，並期待能讓教師以外像是學員等也能夠做出反饋，讓個案內容可以更加完善（D1）。

「當然我會希望能夠有稍微就這個個案去做增補，因為…你很難把所有的情境都想得到…因此…不是只有授課的老師，學員也可以就這個個案一些他們認為應該再做一些修補。」（D1）

3. 發展後疫情時代的個案教學方法

近年因流行的「嚴重特殊傳染性肺炎」（COVID-19），使得公部門訓練機構在實施個案教學上無法順利運作，在疫情嚴重蔓延的當時，公部門訓練機構雖希望朝向視訊的方式進行，但未有明確的做法（B1、B3）。授課教師指出，疫情期間授

課面臨限制，因若採用視訊教學，隔著螢幕很難凝聚實體授課時學員之間討論時的熱絡感（D2）。然而，身處於後疫情時代與病毒共存的現今，以實體並視疫情程度搭配視訊進行個案教學可能是未來的趨勢。針對視訊授課，受訪者 D1 建議，可以靠著鏡頭捕捉學員的神情，並適時請學員回答問題，雖無法完全體現如同實體教學的氛圍，仍能將熱絡感部分反應於虛擬空間中。受訪者 D3 也指出，視訊授課不應成為個案教學的阻力，若能試著發揮線上平臺的優點，讓教師與學員適應不同平臺，與克服不同使用者整合的問題，視訊授課也可成為個案教學的助力。

「疫情期間真的是…比較難互動…畢竟…你不是親身的接觸…」
(D2)

「你其實從[學員]面部的這種表情可以觀察…你老師自己就要花一點心思要去捕捉，那讓他可以多少讓這個實體的這種氣氛或氛圍，部分的反應在這個虛擬裡面。」(D1)

七、小結

綜上所述，本研究進一步彙整出圖 2 來歸納與探討成員參與個案聯盟之初始因素、維持個案聯盟運作的過程要素，以及個案聯盟作為協力平臺之成效回饋。整體而言，在個案聯盟中，學研單位為聯盟經營與個案教學發展的領導者，訓練機構則從個案提供者轉變為新個案開發者，而非營利組織則為法律、社群經營諮詢者。從初始因素來看，公部門個案資源與教學面臨的狀況、基於過去的合作經驗，以及共同目標是成員當初參與個案聯盟的主要因素。由於當前公部門個案教學與個案資源運用面臨瓶頸，故勢必得採取跟過去不同的營運方式，促成利害關係人彼此的交流合作，在此環境下，採取開放與流通個案模式的平臺經營模式的想法受到重視並獲得成員的支持。對學研單位而言，參與創立個案聯盟起因於意識到過去各自發展個案教學的模式必須有所改變，加上過去學研單位在公務人力培訓往往扮演著重要角色。因此希望藉由發揮影響力，秉持「跨域協作、開放社群」的精神，號召相關利害關係人的參與，共同創立個案聯盟，建立一套具彈性、開放授權個案交流使用的規範與機制，來解決過往推廣公部門個案教學所面臨的難題。而公部門訓練機構加入個案聯盟的原因，除了因過去合作經驗，對學研單位已累積一定程度的信任和默

契外，更希望透過參與個案聯盟，獲得公部門個案教學內容與方法上的突破，以增強過去並未能完善的個案教學的機制。至於非營利組織，則是基於支持開放資料、實踐創用 CC 的理念，提供相關社群經營與智慧財產法律專業知識之諮詢。

至於維持聯盟運作的過程要素，因各成員因為擁有共同目標而對參與個案聯盟有所承諾，基於對目標的共識而發揮所長，例如學研單位能發揮教學、研究上的專長；訓練機構提供蒐集、撰寫不同類型以的個案情境以及開發創新的教學方法。換言之，學研單位可從前瞻的視角帶動訓練機構對個案教學的實施；至於公部門訓練機構則可提供場地做個案教學實驗的場域之用，藉由讓蒐集不同教師的教學成效，持續檢討改進、精進以及開發創新的教學作法，同時也基於彼此都是同業，故在未來也願意進一步與聯盟合作並將成果反饋給聯盟其他成員。資源共享與互惠上，透過非營利組織在法律面上的諮詢輔助，採用創用 CC 機制有效突破智慧財產權的限制，讓各公部門訓練機關釋出的個案可以在平臺上共享。而個案的流通使用可進一步促進訓練機關個案教學的學習成長，透過瀏覽不同機構多元類型的個案的同時，有助其精進個案開發與個案類型的擴充。領導力則凸顯出學研單位作為目前個案聯盟的主要營運者，除了提出基本的營運方針，還須要有能力解決內部成員的疑難雜症並積極協調，還要能夠說服各成員機關內的長官願意機構投入聯盟事務，並且讓業務承辦人員瞭解聯盟行政運作，甚至提供在個案開發上諮詢的協助等，因此聯盟能維持運作成功，有賴於聯盟領導者的社群經營能力。決策與參與機制的部分，基於目前組織章程的規範，成員有權利與義務參與聯盟事務，而聯盟相關集體決策是以成員的共識和參與為基礎，成員之間基於建立起的互信、互補、互惠、互相承擔的協力關係，透過共同討論與共同決策的機制，讓個案聯盟順利運作。被成員推舉而出的聯盟主席，負責指揮監督執行單位，並統籌資源，以及和成員協商成立工作小組來共同參與營運。執行單位在主席的指揮監督下負責個案聯盟的日常營運，但聯盟主席與執行單位也不具有指揮命令成員之職權。不過，由於個案聯盟採取社群營運模式，因此成員與聯盟之間權利義務關係相對較為鬆散，對於成員是否行使權利履行義務較難監督課責。

針對成效回饋的部分，受訪者多對個案聯盟本身持肯定評價，從檢視協力平臺理論所提出的四種正向回饋類型後發現，吸引力效應面向中，個案聯盟串連起學研單位與多家訓練機構，促進彼此協力，並持續吸引平臺上的個案被瀏覽與使用，鼓勵其他相關利害關係人參與投入；學習面向中，個案聯盟提供教師在教學方法上的

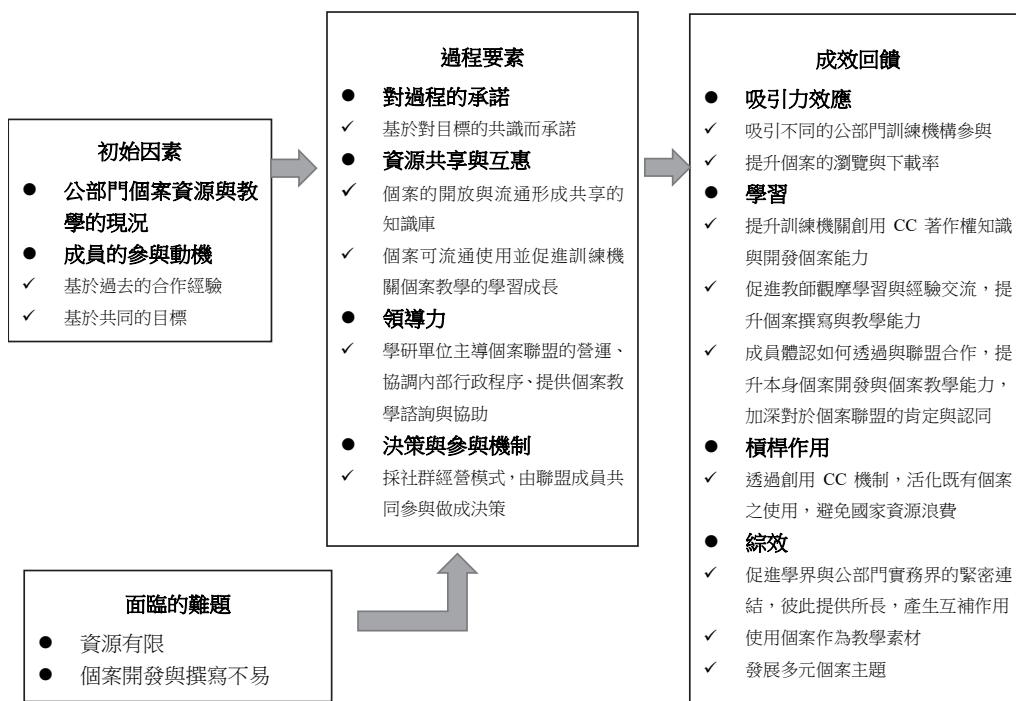
精進學習與彼此交流的機會，同時也幫助訓練機關學習如何開發個案，以及增強創用 CC 等著作權相關知識。在此過程中，個案聯盟成員們體認到，可如何與聯盟合作以提升本身個案開發與個案教學能力，也加深對於個案聯盟的肯定與認同；槓桿作用方面，個案聯盟有效結合個案資源，讓訓練機構原本被視為私有財的個案，轉換為公共財被擴大使用，同時也避免資源浪費，放大個案資源所能帶來的效益。最後，綜效的部分，藉由參與個案聯盟，公部門訓練單位可與學界教師緊密互動交流，精進、多元化個案的開發與教學模式，學界教師亦可使用訓練單位分享的個案資源作為教學素材，豐富教學內容，達到雙方彼此互補的作用。

不過，個案聯盟成員在彼此合作發展個案教學的過程中也並非一帆風順，訪談資料分析後發現，聯盟成員與相關利害關係人當前各自所面臨到的難題，主要與經費資源有限、個案開發與撰寫不易有關。由於開發與撰寫個案需要花費許多時間精力，才能寫出有品質、貼近公務需求的個案，但個案聯盟成員因經費資源有限，故所能提供給撰寫個案教師之相關經費其實不多。在索取個案相關資料上，關係到訓練機構在向個案所指涉的機關提供意願，若是該機關認為議題可能會造成機關負面影響，容易傾向於不提供相關資訊，導致在個案撰寫上變得困難重重。至於個案議題的挑選上，該如何選擇專業門檻較低能引發來自不同專業背景學員的共鳴的個案進行個案教學，也成為另一項挑戰。再加上並非所有老師都具備個案撰寫的能力，往往需要花時間接受訓練後才能撰寫合適的個案進行教學，這都增加了個案開發與撰寫的難度。

至於受訪者針對個案聯盟後續發展提出的相關建議，針對個案聯盟的經營面，受訪者建議未來提高經費增加教師投入個案撰寫與教學之誘因，以及增加訓練機構夥伴並持續向外擴散。針對個案撰寫與個案教學品質提升的部分，受訪者則建議可參考不同領域的個案撰寫與教學模式、鼓勵改寫舊有個案，以及發展疫情期间的個案教學方法。

圖 2

個案聯盟協力治理過程



資料來源：本研究整理

五、結論與建議

個案聯盟作為一個協力治理的創新個案，透過建立網絡平臺與個案資料庫，採用社群經營模式推廣創用 CC 理念促進公共議題個案的活化與流通，凝聚中央與地方公部門文官訓練機構，以及有意從事個案教學相關研究或教學領域之學研單位和教研人員，共同參與聯盟決策，一起面對與解決公部門個案教學發展與教育訓練的難題。自 2019 年草創至今，個案聯盟已可見初步協力成果。然而，未來如何能讓個案聯盟持續發展、與聯盟成員共同實現其理念，實為具有挑戰性的課題。有鑑於此，本研究依據前述之研究發現，針對個案聯盟的未來經營，提出以下兩點建議。

首先，個案聯盟須思考如何持續穩固成員之間協力關係。由於個案聯盟採取會員協作的社群經營模式來運作，因此個案聯盟組織結構具有充滿彈性、快速結合具

備不同能力之成員等優勢，有利於實現協力過程中的初步成果，但也可能因為建立的關係較為鬆散，成員彼此間的協力關係容易淡化甚至中斷。此外，在目前個案聯盟成員數目不多的情況下，雖然容易維持協力關係，但相對也容易讓聯盟運作發展面臨停滯。陳虹琇（2020）指出若要讓個案聯盟內部成員具持續具有共同目標、維持互動並讓成員產生向心力，逐漸轉為穩固的法人組織，或許是能解決的方法之一，但這背後也須思考團體與個人成員可能因各自面臨的困境，或是個案教學目標、設計上有所轉變，使得個案聯盟不見得能朝法人組織的方向邁進。與此同時，若個案聯盟要轉變為穩固的法人模式來經營，也必須要有相對穩定的經費來源來營運。本研究建議，無論未來個案聯盟決定持續採取社群經營模式，或是朝向法人化的方式經營，在學研單位目前主導聯盟維運的情況下，除仍需穩定經費來源以維持聯盟運作外，未來可先針對聯盟成員所面臨的問題，透過聯盟成員會議或教學研討會的方式，提供問題剖析、以及協調解決之辦法。換言之，透過發揮學研單位的領導力，針對聯盟成員面臨的問題進行諮詢與協調，進一步深入了解各成員背後面臨的課題並協助處理因應，強化成員彼此的信任感與對個案聯盟的承諾，以鞏固彼此的協力關係。

再者，個案聯盟應構思吸引多元利害關係人參與聯盟之策略。個案聯盟目前需要其他公部門訓練機構與新教師的持續加入，故需積極考量如何讓更多利害關係人參與聯盟，並擴大個案的使用，增強吸引力效應，才能持續為個案聯盟的運作注入新能量。本研究建議，未來在找尋潛在可能參與聯盟之利害關係人時，一方面可優先考量過去曾致力於發展個案教學，且有跟學研單位接觸經驗之其他公部門訓練機構，亦可利用各式研討會的時機增加曝光度，向相關訓練機構傳達個案聯盟的理念，藉此以提升平臺上個案類型收藏數量，也能讓個案聯盟持續擴大發展。另一方面，持續招募個案撰寫與教學之教師也是個案聯盟需維持發展重要環節，除從提供撰寫、教授個案之費用上，建立誘因吸引教師投入個案撰寫與教學之外，也可以結合訓練機構安排教師進行個案教學授課的觀摩學習，以提升教師加入個案教學行列的意願。

本研究亦面臨到以下研究限制。首先，本研究主要透過訪談方式蒐集質性資料，雖然本研究已納入個案聯盟各成員機關組織，但研究成果仍受限於受訪者之主觀經驗。其次，因受到嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）的影響下，訪談當時多

數公部門訓練機構在個案教學的實施上都面臨到停滯的狀況，因此有關於個案實施內容之訪談，受訪者多是針對疫情發生前的情況來做描述。再者，由於當前聯盟成員數目不多，雖然本研究中受訪者皆採匿名呈現，所引用的逐字稿若涉及到人名或地名之處，皆以匿名處理，但仍有可能經推敲後得知受訪者身分，使得部分受訪者在訪談進行中，面對部分問題在回答內容上會有語帶保留的可能性。

此外，對於本研究歸納出的過程要素，可能如何反饋影響初始因素，或是成效回饋，可能如何反過來影響初始因素或是過程要素，本研究並未觸及探究與討論，建議後續研究可針對此部分加以探討釐清。最後，礙於時間與資源之限制，本研究僅針對已加入聯盟之成員，還有參與個案經驗教師進行深度訪談，未能觸及尚未加入個案聯盟的訓練機關、或是未使用個案教學之教師，以理解對於當前建立個案聯盟、推廣個案教學、參與個案聯盟之意願他們觀點與想法，使得本研究仍有其侷限性，建議後續研究可擴大受訪對象之類型，進一步蒐集資料來了解此議題。

參考文獻

- 王麗雲（1999）。個案教學法之理論與實施。*課程與教學季刊*，2（3），117-134。
- 司徒達賢（2015）。司徒達賢談個案教學：聽說讀想的修練。天下文化。
- 朱鎮明（2005）。政策網絡中協力關係的成效：理論性的探討。*公共行政學報*，（17），113-158。
- 行政院人事行政總處公務人力發展中心編譯小組（2013）。中高階管理職能訓練的新藍海—個案教學法。*人事月刊*，（329），70-79。
- 呂育誠（2013）。公務人員訓練運用個案應有的認知與技巧。*T&D 飛訊*，（170），1-25。<https://myppt.cc/zDguKK>
- 李麗紅、楊政議（2020）。質性研究訪談個數之判定：資料飽和概念之使用。*澄清醫護管理雜誌*，16（1），47-52。
- 林亮君、林欣蓓（2020）。公部門運用個案教學成效評估-以公務人力發展學院辦訓為例。行政院人事行政總處公務人力發展學院，12月31日。
<https://myppt.cc/EDXZQN>
- 林淑馨（2016）。臺灣非營利組織與地方政府協力的實證分析：以六縣市為例。政

- 治科學論叢，（69），103-148。
- 林淑馨（2018）。協力神話的崩壞？我國地方政府與非營利組織的協力現況。公共行政學報，（55），1-36。
- 施能傑（2012）。政府訓練機構運用個案教學法的執行分析：公務人員薦任升簡任官等培訓個案。東吳政治學報，30（4），1-49。
- 柯承恩（2009）。個案教學與知識建構。商管科技季刊，10（2），395-402。
- 俞慧芸、周淑卿（2009）。哈佛為什麼是哈佛？—商管教育以參與者為中心的學習法。商管科技季刊，10（1），185-196。
- 庫蘇馬諾（Cusumano, M. A.）、高爾（Gawer, A.）、尤菲（Yoffie, D. B.）（2020）。平臺策略：在數位競爭、創新與影響力掛帥的時代勝出（陳琇玲譯）。商周。（原著出版於2019）
- 馬群傑（2016）。哈佛式個案教學理念與臺灣公共政策教學省思〔論文發表〕。2016 TASPAA 臺灣公共行政與公共事務系所聯合會年會暨「臺灣公共行政的自省與躍升」學術與實務整合學術研討會議，5月 27-28 日，臺北。
- 張光第（2009）。哈佛個案的特色與在臺灣採行個案教學之分析，商管科技季刊，10（3），583-591。
- 張其祿（2013）。析論個案教學法在政府部門教育訓練之應用，文官培訓季刊，2，76-82。
- 陳虹琇（2020）。透過協力創新模式活化個案教學—以臺灣公共事務個案聯盟為例〔論文發表〕。2020 年臺灣公共行政與公共事務系所聯合會年會暨「2020的新世代願景：全球在地化下公共治理的傳承與創新」國際研討會，10 月 23-24 日，臺南。
- 陳敦源、張世杰（2010）。公私協力夥伴關係的弔詭。文官制度季刊，2（3），17-71。
- 陳敦源、許弘毅、史美強、李翠萍、陳序廷（2019）。個案教學是公共管理專業訓練的未來嗎？一個來自實驗研究的循證論述。文官制度季刊，11（4），21-71。
- 曾冠球（2010）。「問題廠商」還是「問題政府」？電子化政府公私合夥協力困境之個案分析。公共行政學報，（34），77-121。

曾冠球（2011）。協力治理觀點下公共管理者的挑戰與能力建立。文官制度季刊，3（1），27-52。

蕭乃沂（2018）。個案教學見聞與省思：論臺灣公共行政與政策領域的深耕與發展。民主與治理，5（1），29-61。

蕭乃沂（2019）。運用個案開發創新教學方式。行政院人事行政總處公務人力發展學院。

Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). Collaborative public management: New strategies for local governments. Georgetown University Press.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.

Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16-32.

Ansell, C., & Miura, S. (2020). Can the power of platforms be harnessed for governance? *Public Administration*, 98(1), 261-276.

Ansell, C., & Torfing, J. (2016). Introduction: Theories of governance. In C. Ansell & J. Torfing (Eds.), *Handbook on Theories of Governance* (pp. 1-17). Edward Elgar Publishing.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44-55.

Bryson, J. M., & Crosby, B. C. (2008). Failing into cross-sector collaboration successfully. In L. B. Bingham & R. O'Leary (Eds.), *Big Ideas in Collaborative Public Management* (1st ed., pp. 55-78). Routledge.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Seo, D. (2020). Using a design approach to create collaborative governance. *Policy & Politics*, 48(1), 167-189.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.

CyberlinkASP (2021). *Virtual organization structure for a remote business world*. Teleworking, October 3. <https://www.cyberlinkasp.com/insights/virtual-organization-structure-for-a-remote-business-world/>

Douglas, S., Berthod, O., Groenleer, M., & Nederhand, J. (2020). Pathways to collaborative

- performance: Examining the different combinations of conditions under which collaborations are successful. *Policy and Society*, 39(4), 638-658.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
- Gash, A. (2016). Collaborative governance. In C. Ansell & J. Torfing (Eds.), *Handbook on Theories of Governance* (pp. 454-467). Edward Elgar Publishing.
- Jakka, S. R., & Mantha, S. R. (2012). Case study method of teaching in management education. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 1(3), 13-16.
- Nambisan, S. (2009). Platforms for collaboration. *Stanford Social Innovation Review*, 7(3), 44-49.
- O'Leary, R. (2015). From silos to network: Hierarchy to heterarchy. In M. E. Guy & M. M. Rubin (Eds.), *Public administration evolving: From foundations to the future* (1st ed., pp. 84-101). Routledge.
- O'Leary, R., & Vij, N. (2012). Collaborative public management: Where have we been and where are we going? *The American Review of Public Administration*, 42(5), 507-522.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. W. W. Norton & Company.
- Stake, R. E. (2003). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry* (2nd ed., pp. 134-164). Sage Publications.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review*, 66(s1), 20-32.
- Torfing, J., Ferlie, E., Jukić, T., & Ongaro, E. (2021). A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy & Politics*, 49(2), 189-209.
- Vigoda, E. (2002). From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review*, 62(5), 527-540.

附錄一：訪談大綱

壹、針對學研單位

1. 最初共同創立個案聯盟原因為何？後續的發展歷程？
2. 請問貴單位在個案聯盟扮演什麼樣的角色？
3. 請問貴單位在成立之初期，對於個案協作用於公務人力培訓上有什麼樣的期待？
4. 請問貴單位在與其他成員互動過程中，對於個案協作運用於公務人力培訓上的現況容易面臨什麼困境？是什麼原因造成了前述的期待與現況之間的落差？
5. 整體而言，對於貴單位本身而言，加入至今為公務人力培訓帶來什麼樣的效益？
6. 承上，貴單位對於聯盟日後發展有什麼建議？

貳、針對公部門訓練機構

1. 最初共同創立個案聯盟原因為何？後續的發展歷程？
2. 請問貴機關在個案聯盟扮演什麼樣的角色？
3. 請問貴機關在成立之初期，對於個案協作用於公務人力培訓上有什麼樣的期待？
4. 請問貴機關在與其他成員互動過程中，對於個案協作運用於公務人力培訓上的現況容易面臨什麼困境？是什麼原因造成了前述的期待與現況之間的落差？
5. 整體而言，對於貴機關本身而言，加入至今為公務人力培訓帶來什麼樣的效益？
6. 承上，貴機關對於聯盟日後發展有什麼建議？

參、針對非營利組織

1. 最初共同創立個案聯盟原因為何？後續的發展歷程？
2. 請問貴組織在個案聯盟扮演什麼樣的角色？
3. 請問貴組織是如何協調聯盟成員之間在推動個案開放、協作的過程？

4. 在與聯盟成員協調互動過程中，對貴組織而言最容易面臨什麼的困境？以及如何解決？
5. 整體而言，加入個案聯盟對於貴組織帶來什麼樣寶貴的經驗？
6. 承上，貴組織對於聯盟日後發展有什麼建議？

肆、針對個案撰寫、授課教師

1. 請問您最初會想實施個案教學的原因為何？以及有多久相關教學經驗？
2. 請問您在什麼樣的場域使用過個案教學？以及效果為何？
3. 請問您認為實施個案教學最容易面臨什麼困境？以及如何解決？
4. 透過個案聯盟的運作，您認為有助於提升教師的教學技巧嗎？為什麼？
5. 透過個案聯盟的運作，您認為個案教學為公務人力培訓帶來什麼影響？
6. 整體而言，您對於個案聯盟的日後發展有什麼建議？

Exploring the Ecosystem for Public Affairs Cases & Centers in Taiwan from the Perspective of Collaboration Governance

Kuan-I Lu^a, Kaiju Chang^b

Abstract

This paper studies the case of the Ecosystem for Public Affairs Cases & Centers (EcoPACC) to explore why public servant training organizations, nonprofit groups, and academic institutions establish and participate in the EcoPACC, how members and stakeholders interact with one another during the collaborative process, and evaluate performances of the EcoPACC from the perspective of collaboration governance. By collecting interview data from members and stakeholders, this paper finds that the current situation of case method teaching in Taiwan, past experiences of cooperation among members, and mutual goals achievements among members are key to influencing members' participation. The critical factors to sustain the collaborations among members are related to the dimensions of commitment to the collaborative process, resource-sharing and reciprocity, leadership, and the mechanism of decision-making and participation. Limited resources and challenges of case writing are difficulties that members and stakeholders are

^a M.A., Department of Public Administration at National Chengchi University, e-mail: rexhank1222@gmail.com.

^b Associate Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University, e-mail: kchang@nccu.edu.tw.

confronted with during the process of collaboration. This paper also evaluates preliminary performances of the EcoPACC from the dimensions of attractor effect, learning, leverage, and synergy. We suggest that the EcoPACC keep improving the stability of collaborative relationships among members, and developing strategies to attract more organizational and individual participants with diverse backgrounds.

Keywords: case method teaching, Ecosystem for Public Affairs Cases & Centers in Taiwan, collaborative governance, collaborative platform, qualitative research

書評

人力資源資訊系統：公共行政人員指南

王 貿^a

書名：*Human Resources Information Systems: A Guide for Public Administrators*

《人力資源資訊系統：公共行政人員指南》

作者：Nicolas A. Valcik, Meghna Sabharwal, Teodoro J. Benavides

出版年：2021

出版社：Springer

頁數：177 頁

壹、前言

人力資源是組織完成目標的重要關鍵，但舉凡涉及「人」的事務都不容易管理。既然管理人力資源如此重要卻又困難，導入資訊系統以協助管理、掌握各項人力資源資料更是理所當然的措施，而這套系統一般稱為人力資源資訊系統（human resources information system, 以下簡稱 HRIS）。HRIS 結合「人力資源」與「資訊系統」兩者，可以理解為存儲與應用各項人力資源資料的系統，在越來越重視以證據為本決策（evidence-based decision-making，或稱循證）的現在，「資料」的生產管線（pipeline）此類基礎工程絕對是資料治理（data governance）得以發揮效益的前提。換言之，在決定哪些是 HRIS 要蒐集的資料後，如何將資料正確地輸入、更新並加以運算、應用，進而達到策略性人力資源管理（strategic human resource

^a 中國文化大學政治學系助理教授，e-mail: wm@ulive.pccu.edu.tw。

management) 的功效，是理想中一套 HRIS 可以帶來的優勢。

我國考試機關與業務機關近來大力推動人事資料的開放與應用，除了委託學者研議考試院公務資料的開放及管理相關議題（蕭乃沂、董祥開，2020），也建置「全國公務人力統計資料平臺」（<https://opendata.mocs.gov.tw>）供大眾檢視與使用。前述的資料得以開放，亦是得利於能提供充足及準確資料的 HRIS，本書處理的議題以 HRIS 為核心，並包涵更前端的資料治理思維，意旨是強調準確人事資料的必要，以及點出在執行中的困難與提供高品質資料的解決方案，其中的許多建議都值得我們重新檢視當前的實務運作。

貳、核心內容

本書首先是介紹 HRIS 的基礎功能及公部門 HRIS 的演進歷史，接續整理公部門 HRIS 現有的研究。具體來說，第一章提到 HRIS 可以提供的服務，主要是記錄與追蹤員工在組織內的各項活動，以利領導者進行組織管理。第二章也補充 HRIS 現有的機會與挑戰，其中又以測量的困難、抗拒變革、預算限制、倚賴外部專家以及資料安全為重大挑戰。第三章說明採用不同 HRIS 的程度，從基本的運作型（operational）、關聯型（relational）到轉換型（transformational）的 HRIS，¹ 代表著對於 HRIS 賦予不同的任務，並以美國人事管理局（Office of Personnel Management）的資料外洩事件為例，強調資料安全的重要。

第四章聚焦在 HRIS 的基本架構，也就是整個資料庫架構，其比較大型機器（mainframe）、伺服器基礎與雲端基礎的 HRIS 差異，以及資料倉儲（data warehouse）、功能範圍之讀取權限（functional area access）、資料控管（data control）與報表產製（reporting）能力等面向。第五章以公部門實際如何應用 HRIS 的各項功能加以說明，如薪資表、福利、合規資料、報表產製、招募與留才、員工介面等。第六章比較公私部門對 HRIS 的不同需求。第七章從應然面歸納組織使用 HRIS 的潛在優勢，並且在採行前應該考量的各項因素。第八章討論公部門應用

¹ 運作型是以記錄行政與例行任務為主，如員工資料、工作時數、薪資表、福利、政府規範與遵循為主。關聯型是記錄員工與市民的回應，如招募、甄選、員工訓練與發展、績效管理與酬賞。轉換型是以策略目標與功能為主，如組織變革、人力分析、預測，以及策略知識管理。

HRIS 所需的功能範圍，如資訊系統、人力資源、薪酬、策略規劃、退休人員、社會正義與多樣性、預算與財務、資訊科技、監督、與外部互動等。第九章介紹許多實務上的困難與挑戰，內部因素如人力資源文化、組織文化、資料所有權、報表產製；外部因素則有法規、利害關係人與企業流程。而正因為有前述因素，才使得保持資料的正確與品質如此困難。最後三章提到資料搬遷的相關議題、高等教育在使用 HRIS 的特殊情況，以及提醒我們注意 HRIS 的網路安全（cybersecurity）、委外（outsourcing）、過度集中的共享服務（over-centralization shared services）與改變中的工作人力等未來的趨勢。

前述已簡要介紹本書的各章內容，以下則會以議題的方式說明本書的一些重要論點。首先，一個現代化的公部門組織，原則上皆會使用 HRIS 來處理每日的運作，因此若 HRIS 出了問題，會全面影響人力資源管理的每個面向。本書特別關注資料正確性的議題，其中也提到要將過往的紙本資料轉換為數位資料的過程，其中有許多的成本需要考量，但重點是如何在轉換後驗證資料是正確的。另外，無論是多先進的 HRIS，都需要處理資料品質控管的問題，本書提出三種有助於資料品質控管的方式：第一種是編輯檢查（edit checks），就是當輸入完資料後，會自動檢查內容是否可能有問題，如各種邏輯檢查的功能；第二種是減少直接由人工登打的可能，如以下拉式選單來確保填選的項目；第三種是輸入資料時，只能透過檔案上傳或是連結其他驗證過的資料庫。

除了資料的正確性很重要外，如何善加利用 HRIS 來提升組織運作也很重要，入職培訓（onboarding）就是一個很好的切入點。如果有一套適合的 HRIS，可以將入職培訓進一步自動化（automated）（Valcik et al., pp.106-107），根據書中所引用的研究結果，有效的自動化入職培訓可以讓新進人員更投入（engagement）工作，相信自己的工作選擇及更願意留在工作崗位，且對於績效與生產力也會有所提升。書中也提到很多千禧年前的舊版人事資訊系統並沒有與財務、預算、設備等資訊管理整合，因此有時會產生資料完整性（data integrity）的問題。換言之，一個好的 HRIS 應該可以做到當一處的資料修改後，自動串接更新相關的資料庫，而這也是透過 HRIS 來改善組織運作績效的範例。最後，在挑選或設計 HRIS 時，本書也建議要考量系統本身的成本、員工能力、運作流程及組織文化等因素，才能更好地將 HRIS 與組織的各個層面結合。

參、讀後省思

一、資料正確性的議題應融入組織各面向

人事資料是招募與雇用、策略規劃與分析的關鍵，因此本書著重說明為什麼會有不正確的人事資料，並提出解決品質低落的人事資料方法。資料品質至關重要，每當有錯誤發生時，我們常花很多時間在查找與訂正錯誤之處。公部門外的人可能認為取得與維護正確資料是一件並不困難的事，但當聘用的數量越多且類型越多元時，這個問題則會益顯複雜。作者們很強調資料的正確性，是因為需要將這些人事資料再導入到績效評估、酬賞系統與人力規劃，但我們以往所討論的組織議題，完全都沒有將維持資料品質的觀點納入，像是有沒有方法規範如何正確輸入資訊？有沒有規則或是指引避免讓錯誤資訊進入資料庫中？領導與組織結構如何確保蒐集的資料是正確的？組織文化是否倡導維持好的資料品質？這些提問似乎都不是我們平時會關注到的。本書也認為一個穩健的 HRIS 應該可以與組織一起成長，在普遍越來越重視管理與資料的觀念下，組織理論與 HRIS 的交互作用，該是一個受到更多關懷的議題。

二、從實務運用的角度來設計 HRIS

一套設計良善的 HRIS 可以帶來很多便利，但設計良善與否應該是要與實務上到底怎麼運用有密切連結，換言之，應該從資料使用的角度來設計。比如說人事資料中教育程度的欄位資料，如果僅記錄學位，但無記錄取得學位的時間，則不易辨別究竟是任職前取得，抑或是任職後繼續完成的學業，這對於人事機關要評估教育程度對工作表現的影響，或是補助在職進修的成效都會變得較困難。另外，如果工作性質與人員的配適是重要的，則也有必要對人員的各面向資訊進行蒐集，如一般比較常見的 KSAO 模型來蒐集人員的知識（knowledge）、技能（skill）、能力（ability）與其他特質（other characteristics）。

而針對組織必須檢核法規遵循以及定期產製報表來說，HRIS 應該可以為機關節省很多的人工成本，但這項任務有賴於資訊與業務部門順暢的溝通協調才有可能

達成。書中提出的自動化入職培訓，應該也是我國 HRIS 可以多加改善的地方。這方面我們可以多向私部門學習，因為私部門各公司為保競爭優勢，會對人力資源部門投入更多，具體就是導入 HRIS，使人力資源管理能夠與組織策略結合（溫金豐等人，2023，頁 534-538）。舉例而言，HRIS 為了符合私部門招募人才與甄選的需求，已多將招募流程虛擬化，除一般常見的刊登招募資訊、寄送履歷外，招募方也可以設定條件過濾申請者，或透過電腦互動式語音回覆（interactive voice response）技術，先以電子語音向求職者提問，初步瞭解求職者回應的內容進行過濾，再由面談者與求職者面談（溫金豐等人，2023，頁 534-538）。簡單來說，HRIS 可以有很多不同功能，但必須要貼合公務人力資源管理使用端的需求，否則即便功能再多也無實益。

三、HRIS 與資料分析之結合

本書將絕大多數的焦點都放在建構資料正確的議題，忽略了介紹 HRIS 可以如何應用在資料分析，以及其可能的效益。本文引用林文燦（2020，頁 490-491）所提有關職務列等修正一例，來說明 HRIS 與資料分析結合時可帶來的綜效：「民國 84 年及 85 年間銓敘部推動職務列等表修正，將科員職務列等由『原委任第五職等、薦任第六職等至第七職等二組列等，整併為委任第五職等或薦任第六職等至第七職等。』改革原因依銓敘部相關會議紀錄，是因『高考或乙等特考取得薦任任用資格，機關於委任第五職等任用之後，歷經數年未獲升遷機會之現象普遍存在』，會嚴重影響工作士氣等理由將其整併，然後這樣卻讓原本應該是金字塔型的人力結構，自民國 91 年起漸現橢圓型態，後續更牽引出退撫基金財務無法健全的主因之一。」這整段內容說明，當時考量到陞遷與工作士氣的因素，希望人員不會因為兩組列等而長期留滯在委任第五職等，而這樣的一個小調整，卻連帶影響到後續的退撫基金財務，如果 HRIS 可以有足夠的功能針對改動後的情況模擬可能趨勢，也許就能在調整時，一併發現潛藏的問題並加以處理。另一方面，未來也可考慮如何將 HRIS 與部分機器學習的演算法結合，以協助人事人員處理更複雜的任務。

參考文獻

林文燦（2020）。轉型中公共人力資源管理的重要議題。載於詹中原、林文燦、呂育誠（編），**公共人力資源管理：理論與實務**（頁 471-511）。五南。

溫金豐、王群孝、黃家齊、韓志翔、黃良志（2023）。**人力資源管理：理論與實務**（五版）。華泰文化。

蕭乃沂、董祥開（2020）。**考試院公務資料開放與管理之研究**。考試院。

https://www.exam.gov.tw/News_Content_table2.aspx?n=3854&s=42615

《文官制度》稿約

《文官制度》原為《考銓》季刊，自 98 年 1 月起更名，110 年起改為半年刊，凡國內外有關公共行政、公共治理、公共服務、政府體制、公務人力資源管理、知識管理及考銓保訓退撫行政法制等相關論文及書評均歡迎賜稿，以促進相關知識之發展與交流。

近期出刊日：第 15 卷第 2 期，出版日期 112 年 11 月。

為提升《文官制度》學術品質，每篇論文先由編輯委員會初審，通過初審後，論文送請相關學者專家二人匿名審查，依審查結果送請編輯委員會決定，有關審查作業規定，請參考《文官制度》論文審查作業規定；書評則由內部審稿流程審閱，經編輯委員會決定後刊登。

歡迎各界踴躍投稿，稿件 1 式 2 份並附電子檔，請以掛號郵寄「116202 臺北市文山區試院路 1 號，考試院《文官制度》編輯委員會」，或逕寄電子郵件信箱：jcs@exam.gov.tw。本刊聯絡電話：(02)82366245，傳真：(02)82366246，有關撰寫注意事項，請參考《文官制度》投稿須知及《文官制度》論文撰寫體例。

《文官制度》投稿須知

《文官制度》由考試院出版，110 年起改為半年刊，凡國內外有關公共行政、公共治理、公共服務、政府體制、公務人力資源管理、知識管理及考銓保訓退撫行政法制等相關論文及書評，均歡迎賜稿。

一、論文格式

- (一) 中文文稿以 20,000 字為限，英文文稿以 10,000 字為限，請以電腦 Microsoft Word 格式繕打，並附電子檔。
- (二) 文稿首頁請註明論文題目、作者姓名與身分證字號、服務機關與職稱、聯絡地址與電話、電子郵件等相關資料；另為處理稿費相關事宜，並請提供本人金融機構帳號名稱及代碼。
- (三) 稿件順序：**文稿第 2 頁起請勿書寫作者姓名**，第 2 頁為論文中、英文題目，中、英文摘要及中、英文關鍵詞，第 3 頁起為正文，正文後為參考文獻及附錄。
- (四) 論文格式請參考「《文官制度》論文撰寫體例」撰寫。

二、書評格式

- (一) 以近 3 年國內外新著作為主，字數 3,000 字至 5,000 字，請以電腦 Microsoft Word 格式繕打，中文請用「細明體」12 號字體，英文請用“Times New Roman” 12 號字體，並附電子檔。
- (二) 文稿首頁請註明評論著作名稱、著作作者姓名、著作出版年、作者姓名與身分證字號、服務機關與職稱、聯絡地址與電話、電子郵件等相關資料；另為處理稿費相關事宜，並請提供本人金融機構帳號名稱及代碼。

三、審查程序

- (一) 除書評採內部審稿外，所有投稿均須依《文官制度》論文審查作業規定進行審查，審查時間約需 2 至 3 個月，編輯委員會保留刪改文稿書寫格式及文字之權。
- (二) 為便於匿名審查作業，**正文中請勿出現足以辨識作者身分之資訊**。

四、版權事宜

- (一) 文稿以未曾 在其他刊物或書籍發表者為限，其內容並不得違反著作權法及其他相關法令；違反者由作者自行負責。
- (二) 本刊不接受一稿二投；來稿如欲另投他處，請先撤稿。
- (三) 列名文稿作者皆應同意經本刊刊登後，其著作權（含實體與電子 Word 檔格式）即讓予本刊，但作者仍保有本著作未來自行集結出版、教學等個人使用之權利。
- (四) 凡本刊刊登之論文及書評，將同時刊登於考試院全球資訊網，並收錄於考試院相關出版品，除另有約定外，出版權及發行權專屬授權予本刊，未經本刊同意，請勿轉載。
- (五) 著作人投稿本刊經收錄後，同意授權本刊得再授權國家圖書館或其他資料庫業者，將本論文及書評納入資料庫進行重製、透過網路提供服務、授權用戶下載、列印、瀏覽等行為；並得為符合各資料庫之系統需求，酌作格式之修改。
- (六) 依照國際學術慣例，曾在國內外學術會議上宣讀的論文，視為未曾發表，歡迎修改後投稿。
- (七) 投稿經刊登後，除依行政院規定致贈稿酬外，另奉贈該期 2 本。

五、稿件交寄

- (一) 本刊隨時接受稿件，除符合當期主題之稿件外，按通過採用先後順序刊登。
- (二) 來稿一式二份請寄「臺北市文山區試院路一號，考試院《文官制度》編輯委員會」收，或以電子郵件寄至：jcs@exam.gov.tw。

《文官制度》論文審查作業規定

一、每篇論文先由編輯委員會初審，通過初審後，再送請相關學者專家二人匿名審稿，審查人分別就「推薦刊登」、「修改後推薦刊登」、「修改後再審」或「不同意推薦刊登」四項情形選擇其一，送請編輯委員會決定。

二、綜合匿名審查人評審意見如下表：

《文官制度》論文審查綜合意見對照表

綜合意見		甲 審 查 人 意 見			
		推薦刊登	修改後推薦刊登	修改後再審	不同意推薦刊登
乙 審 查 人 意 見	推薦刊登	推薦刊登	修改後推薦刊登	修改後再審	送第三人審查
	修改後推薦刊登	修改後推薦刊登	修改後推薦刊登	修改後再審	送第三人審查
	修改後再審	修改後再審	修改後再審	修改後再審	編輯委員會決定
	不同意推薦刊登	送第三人審查	送第三人審查	編輯委員會決定	不同意推薦刊登

三、論文刊登的基本原則是獲得二審查人推薦刊登。二審查人之綜合意見為「修改後推薦刊登」者，視為同意推薦刊登。

四、「修改後再審」之處理方式：

(一) 審查人之綜合意見為「修改後再審」時，論文先送交作者修改，俟修改完畢送原審查人再審；原審查人必須就修改情形決定「推薦刊登」或「不同意推薦刊登」。

(二) 若有審查結果不一致的情形（如甲審查人原先勾選「修改後推薦刊登」，而乙審查人再審後決定「不同意推薦刊登」，或者甲、乙兩人再審的結果分別為「推薦刊登」與「不同意推薦刊登」），則仍須再送第三人審查（比照第六點辦理）。

五、兩位審查人意見分別為「修改後再審」、「不同意推薦刊登」時，由編輯委員

會參考不同意推薦刊登之實質審查意見後，決定不同意推薦刊登或改送其他人且視為第二位審查意見。

六、「第三人審查」之處理方式：

(一) 審查人審查結果差距過大，例如甲審查人勾選「不同意推薦刊登」，乙審查人勾選「推薦刊登」或「修改後推薦刊登」，則將審查意見及論文先送交作者修改，俟修改完畢後，送第三人丙審查。

(二) 第三審查人應就第一點所定四項情形選擇其一，勾選「推薦刊登」或「修改後推薦刊登」時，該論文即視同獲得二審查人（乙及丙）評選通過，同意推薦刊登；若勾選「修改後再審」，則依第四點規定辦理；勾選「不同意推薦刊登」，該論文視同被二審查人（甲及丙）拒絕，本刊不予刊登，退回原作者。

七、每一審查人（包括第三審查人）就同一篇論文只有兩次審查機會。再審結果只有「推薦刊登」或「不同意推薦刊登」兩種選擇，是否另送第三人審查以及第三人審查結果之處理，均比照第四點、第六點規定辦理。審查過程至多到第三審查人審查時終止。

論文撰寫體例

本刊自 **112** 年起，加入公共事務領域期刊格式協同，修訂撰寫體例，敬請遵循採用。

中文文稿請遵循採用本格式，英文文稿請遵循美國心理學會出版手冊：論文寫作格式第七版（Publication Manual of the American Psychological Association, 7th Edition）。

壹、來稿需包括下列要項

- 一、題目：中英文兼備。
- 二、作者：姓名、服務機關與職稱（中英文兼備）。
- 三、摘要：中文文稿，中文摘要（500 字以內）在前，英文摘要（300 字以內）在末；英文文稿，英文摘要在前，中文摘要在末。
- 四、關鍵詞：中英文各五個，對照分別列於中英文摘要之下。
- 五、正文：請以 12 號字體撰寫，中文請用「新細明體」，英文請用“Times New Roman”字體，請編頁碼。
- 六、參考文獻：請列出正文中所引用文獻之完整資料。

貳、正文格式

一、分節標題方式

- (一) 中文標題以「壹、一、(一) 1.(1) a.(a)」為序。
- (二) 英文標題以「I. A. (A) 1. (1) a. (a)」為序。

二、引語用例

- (一) 直接引語，用冒號（：）時
【格式】中文加單引號「 」，英文加雙引號“ ”

【範例】 Wamsley 特別指出：「公共行政人員可以創造能夠產生深思熟慮的制度，教育我們何者可為、何者不可為，並且啟發公民關切公共抉擇所需付出之代價（trade-off）的問題。」

As Raban stated: “The trial did not seal the myth of the Krays; rather, it broke it down into a long rehearsal of sordid facts.”

(二) 直接引語，不用冒號（：）時

【格式】 中文用單引號「 」，英文用雙引號“ ”

【範例】 授能就是「突破官僚體制」（breaking through bureaucracy）的一種方式

He told Republican congressional leaders that “I will not be the first president of the United States to lose a war.”

(三) 直接引語，但另起一段

【格式】 不用引號，中文字體改為標楷體，左右縮排

【範例】 福山說：

自從冷戰結束之後，各種大規模制度的同化現象形成一幅幅諷刺的畫面，其中之一就是現在全世界的人們甚至比以往更加意識到文化差異的現象。

As Kant says:

This consciousness may often be only faint, so that we do not connect it with the act itself, that is, not in any direct manner with the generation of the representation, but only with the outcome.

(四) 引語中復有引語，或特殊引用時

【格式】 中文單引號「 」在外，雙引號『 』在內

英文雙引號“ ”在外，單引號‘ ’在內

【範例】 Green 和 Hubbell 指出：「治理一詞意指『在政治系絡當中的行政』，以及將行政的能力導向『盡可能最廣泛的公共利益』。」

So, “He would just talk calmly and rationally to a panel of psychiatrists, ‘and everyone would think we were the ones who were crazy’.”

三、附加原文專有名詞用例

中文稿引用外國的機構名稱、著作、專有名詞時，應譯成中文，並於「第一次」出現時以「括號附加原文全名」。

(一) 一般用語

【格式】括弧、小寫、正體

【範例】當團體規模愈來愈大時，只享權利不盡義務的「搭便車者」
(free rider) 將會愈來愈嚴重

(二) 專有名詞

【格式】括弧、首字大寫、正體

【範例 1】「美國公共行政學會」(the American Society for Public Administration)於 2002 年 3 月 23 日至 26 日假美國鳳凰城 (Phoenix) 所舉行的第 63 屆全國年會

【範例 2】世界衛生組織 (World Health Organization, 以下簡稱 WHO)

四、文獻引用

(一) 文中引用方式

【格式】(作者，年代，頁別)

【範例】(蕭武桐、黃新福, 1999, 頁 350)

(Argyris & Schon, 1978, pp. 20-26)

(陳敦源, 2012；蕭乃沂, 2013)

(Luskin, 2000; Riker, 1980)

(教育部國民及前學前教育署〔國教署〕, 2020)

(二) 文中已有作者姓名時

【格式】作者(年代，頁別)

【範例】蕭武桐、黃新福(1999, 頁 350)

Argyris 與 Schon 認為(1978, pp. 20-26)

Fisher(1978, 1985, 1999)

教育部國民及前學前教育署(國教署, 2020)

(三) 引用翻譯、再版文獻

【格式 1】（原作者名，原著出版年/譯本出版年）

【範例 1】（佛斯〔Vos〕、戴頓〔Dryden〕，1994/1997）

【格式 2】原作者名（原著出版年/譯本出版年）

【範例 2】佛斯〔Vos〕、戴頓〔Dryden〕（1994/1997）

無原著作者中文譯名時請自行翻譯。

【格式 3】（作者，原著出版年/再版出版年）

【範例 3】（吳定，2003/2017）

【格式 4】作者（原著出版年/再版出版年）

【範例 4】Freud (1923/1961)

(四) 作者為三人及三人以上時，僅列出第一位作者後加「等人」（*et al.*），除非會產生歧義時，例如兩筆相同年份的文獻，首位作者姓氏相同，甚至第二、三位作者相同時，才須列出其他合著作者。

(五) 作者為機構或團體，第一次引用時需寫出全稱，第二次以後引用可用簡稱。

(六) 若有必要以附註說明行文涵義時，請用腳註。

【格式】於標點符號後，以插入註腳方式自動產生於右上角。

【範例】致使個人無法達到應有的績效水準。⁴

It was significantly higher in Germany than in the U.S.²

五、圖表用例

(一) 圖表編號、名稱統一標示於圖表上方，置左編排。編號以阿拉伯數字並用粗體表示，名稱列於次行，英文名稱以斜體標示，名稱末不須加句號。圖表與本文前後空一行，以清楚呈現。

【格式 1】**圖編號**

圖名稱

【範例 1】**圖 2**

組織創造力的互動理論模型

Figure 3

Changed in Work Attitude as a Function of Day and Time

【格式 2】表編號

表名稱

【範例 2】表 1

各類變項之操作化與測量

Table 6

Numbers of Children With and Without Proof of Parental Citizenship

- (二) 標題說明需清楚，所使用之文字、數字須與文中引用之敘述一致。
- (三) 每一圖表的大小以不超過一頁為原則，如超過時，須在後圖表號之後註明 (continued) / (續)，但無須重現標題，如：Table 1 (continued) 或表 4 (續)。
- (四) 若引用他人之圖表，需於下方註明清楚資料來源，置左編排：
- 【格式 1】** 資料來源：“文章名稱”，作者，年代，**期刊名稱**，卷（期），頁別。
- 【範例 1】** 資料來源：“網路成癮”，吳清山、林天祐，2001，**教育資料與研究**，(42)，頁 111。
- 【格式 2】** 資料來源：“Article Title,” by A. A. Author, Year, *Journal Title*, Vol. xx (No. xx), p. x.
- 【範例 2】** 資料來源：“Relationship of Personal–Social Variables to Belief in Paternalism in Parent Caregiving Situations,” by V. G. Cicirelli, 1990, *Psychology and Aging*, 5(3), p. 436.
- 【格式 3】** 資料來源：書名（頁別），作者，年代，出版商。
- 【範例 3】** 資料來源：**初等教育**（頁 23-24），吳清山，1998，五南。
- 【格式 4】** 資料來源：*Book Title* (p. x), A. A. Author, Year, Publisher.
- 【範例 4】** 資料來源：*The Functions of the Executive* (p. 26), by C. I. Barnard, 1971, Harvard University Press.
- (五) 圖表下方可視需要加以註解，註解須置左對齊並於句末加上句號。中文稿件以「註：」表示；英文稿件以「Note.」表示（*Note.*為斜體）。

六、數字用例

(一) 數字用語具一般數字意義（如代碼、國民身分證統一編號、編號、發文字號、日期、時間、序數、電話、傳真、郵遞區號、門牌號碼等）、統計意義（如計量單位、統計數據等）者，使用阿拉伯數字。

【範例】問卷總計發出 2,000 份，成功回收 935 份，扣除無效問卷 13 份後，有效樣本數為 922 份，有效問卷回收率為 46.1%

(二) 數字用語屬描述性用語、專有名詞（如地名、書名、人名、店名、頭銜等）、慣用語（如星期、比例、概數、約數）者，使用中文數字。

【範例 1】星期一

【範例 2】幾十萬分之一

【範例 3】二百多人

(三) 數字用語屬法規條項款目、編章節款目之統計數據者，以及引敘或摘述法規條文內容時，使用阿拉伯數字。

【範例 1】事務管理規則共 415 條條文

【範例 2】依兒童福利法第 44 條規定：「違反第 2 條第 2 項規定者，處新臺幣 1 千元以上 3 萬元以下罰鍰。」

七、引用書名、刊名及篇名用例

(一) 書名

【範例】行政學

A Theory of Justice

(二) 刊名

【範例】公共行政學報

Public Administration Review

(三) 篇名

【範例】“社會資本、政策資源與政府績效”

“Social Problems and the Quality of Life”

參、參考文獻用例

參考文獻之排列，先列中文文獻，以作者姓氏筆劃依次排列，再列西文文獻，以英文字母順序依次排列。

姓名英譯寫法，作者名包含連字號「-」，連字號後名字字首為大寫，則需保留作者姓、連字號與連字號前、後名稱首字大寫字母，如「Ta-Ming Lee」寫為「Lee, T.-M.」；若連字號後為小寫，僅需保留作者姓及連字號前首字大寫字母，如「Muss-ling Wang」則寫為「Wang, M.」。

中文之標點符號為全形，英文之標點符號為半形。參考文獻如有穩定的網址（URL）或者有 DOI，可於最後加上連結。DOI 須包含 URL 的網址連結。提供網址連結應確認是否存在；連結冗長複雜，可使用縮短連結。連結後請勿加上句點，以避免干擾。

一、專書

【格式 1】作者（年代）。書名（版別）。出版商。

【範例 1.1】黃東益（2013）。從價值差異到夥伴關係：政務官事務官的互動管理。五南。

【範例 1.2】考選部（編）（1995）。中華民國考選統計。考選部。

【格式 2】Author, A. A. (Year). *Book title* (2nd ed.). Publisher.

【範例 2.1】Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization* (3rd ed.). Free Press.

【範例 2.2】Whyte, W. F. (Ed.). (1991). *Participatory action research*. Sage Publications.

【格式 3】Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (Year). *Book title* (2nd ed.). Publisher. <https://xxx>

【範例 3】Svendsen, S., & Løber, L. (2020). *The big picture/Academic writing: The onehour guide* (3rd digital ed.). Hans Reitzel Forlag. <https://thebigpicture-academicwriting.digi.hansreitzel.dk/>

專書如為電子書，有穩定的網址，可在出版商名稱後加上網址連結；專書如有

DOI，可加上包含 URL 的 DOI 網址連結。

二、期刊論文

【格式 1】作者（年代）。文章名稱。期刊名稱，卷（期），頁別。

【範例 1.1】施能傑（2022）。升簡任官等訓練的績效評估：投資效益性和平等就業機會。*東吳政治學報*，39（3），1-39。

【範例 1.2】吳瓊恩（2002）。公共行政學發展趨勢的探究：三種治理模式的互補關係及其政治理論的基礎。*公共行政學報*，（3），173-220。

【格式 2】Author, A. A. (Year). Article title. *Journal Title*, Vol. xx (No. xx), xx-xx.

【範例 2.1】Sun, B.-C. (1998). Estimates of burnout in public agencies: Worldwide, how many employees have which degrees of burnout, and with what consequences? *Public Administration Review*, 58(1), 59-65.

【範例 2.2】McAdam, R., Reid, R., & Saulters, R. (2002). Sustaining quality in the UK public sector. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(5), 581-595.

【範例 2.3】Barber, B. R. (2001). Which democracy for which technology? *International Journal of Communications Law and Policy*, 6(winter). <http://web.mit.edu/m-i-t/articles/barber.html>

【格式 3】Author, A. A. (Year). Article title. *Journal Title*. <https://xxx> (預刊文章)

【範例 3.1】O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2014). Public management, context, and performance: In quest of a more general theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://bit.ly/3CKYL0e>

【範例 3.2】Van Ledebur, S. C. (2007). Optimizing knowledge transfer by new employees in companies. *Knowledge Management Research & Practice*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500141>

期刊論文若未使用卷號或期號，請於參考文獻中省略缺少的部分。

三、專書論文

【格式 1】作者（年代）。篇名。載於編者（編），書名（頁碼）。出版商。

【範例 1】莊文忠、陳俊明、胡龍騰、余致力（2011）。廉政認知與民主治理。載於余致力（編），*廉政與治理*（頁 29-59）。智勝。

【格式 2】Author, A. A. (1993). Article title. In B. B. Editor (Ed.), *Book title* (pp. xx-xx). Publisher.

【範例 2】Patton, A. (2007). Collaborative emergency management. In W. L. Waugh & K. J. Tierney (Eds.), *Emergency management: Principles and practice for local government* (2nd ed., pp. 71-85). International City/County Management Association.

文章如有穩定的網址或 DOI，可在出版商名稱後加上包含 URL 的網址連結。

四、研討會論文

【格式 1】作者（年）。論文名稱〔演示形式〕。研討會名稱，舉辦月日，舉行地點。

【範例 1】林俞君、陳敦源（2018）。有這麼嚴重嗎？論方法上的同源誤差對解釋台灣公務考績因素的影響〔論文發表〕。2018 年台灣公共行政與公共事務系所聯合會年會暨國際學術研討會，6 月 2-3 日，台北。

【格式 2】Author, A. A. (Year). *Paper title* [Conference presentation]. Conference Name, Month date, Location. <https://xxxxx>

【範例 2】Evans, A. C., Jr., Garbarino, J., Bocanegra, E., Kinscherff, R. T., & Márquez-Greene, N. (2019). *Gun violence: An event on the power of community* [Conference presentation]. APA 2019 Convention, August 8-11, Chicago, IL, United States. <https://convention.apa.org/2019-video>

1. 在論文名稱後的方括弧中描述演示形式，例如〔論文發表〕、〔壁報發表〕、〔主題演講〕、[Conference session]、[Paper presentation]、[Poster session]、[Keynote address]等，可依實際演示形式彈性描述。
2. 如有穩定的網址，可於最後附上。

五、研究計畫

【格式 1】作者/機構（年代）。報告名稱（編號：xx）。部門名稱/出版單位。

【範例 1.1】蘇偉業（2017）。我國文官政策之跨國政策學習研究（編號：MOST 106-2410-H004-101）。行政院科技部。

【範例 1.2】黃東益（2014）。放射性廢棄物最終處置民眾關心議題蒐集與分析

(編號：1032001INER047)。行政院原子能委員會。

【格式 2】Author, A. A./ Name of Group. (Year). *Report title* (Report No. xxx). Publisher. <https://xxxxx>

【範例 2.1】Broadhurst, R. G., & Maller, R. A. (1991). *Sex offending and recidivism* (Tech. Report No. 3). University of Western Australia, Crime Research Centre.

【範例 2.2】Stuster, J., Adolf, J., Byrne, V., & Greene, M. (2018). *Human exploration of Mars: Preliminary lists of crew tasks* (Report No. NASA/CR-2018-220043). National Aeronautics and Space Administration. <https://ntrs.nasa.gov/api/citations/20190001401/downloads/20190001401.pdf>

1. 計畫如有編號，請標註於計畫名稱後括號內；無則免提供。
2. 如有網址連結，可於最後附上。

六、學位論文

【格式 1】作者（年代）。論文名稱〔未出版之博士/碩士論文〕。○○大學。

【範例 1】盧偉斯（1996）。組織學習的理論性探究〔未出版之博士論文〕。國立政治大學。

【格式 2】Author, A. A. (Year). *Title of dissertation or thesis* [Unpublished doctoral dissertation / master's thesis]. Name of Institution.

【範例 2】Johnson, M. (1990). *Classification, markets and the state: Constructing the ethnic division of labor in Taiwan* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Chicago.

七、譯著

【格式 1】原作者中文譯名（原作者名）（譯本出版年代）。譯本書名（譯者名譯；版別）。譯本出版社。（原著出版之年代）

【範例 1】佛斯（Vos, J.）、「戴頓（Dryden, G.）」（1997）。學習革命（林麗寬譯）。中國生產力中心。（原著出版於 1994）

【格式 2】Author, A. A. (Year). *Book title* (B. B. Translator, Trans.; x ed.). Publisher. (Original work published year)

【範例 2】Piaget, J., & Inhelder, B. (1969). *The psychology of the child* (H. Weaver,

Trans.; 2nd ed.). Basic Books. (Original work published 1966)

無原作者中文譯名時請自行翻譯，如作者的姓名在學術界已有慣用翻譯，請採用通行的譯名。

八、報紙

原則上，報紙不列入參考文獻（除非有確實作者姓名），放在正文敘述即可。

【格式 1】記者或作者（年）。文章名稱。報刊名稱，刊登月日，版次。

【範例 1】陳孝平（2007）。還在「小看」深綠力量。聯合報，3 月 7 日，A15。

【格式 2】記者或作者（年）。文章名稱。報刊名稱，刊登月日。網址 <https://xxxxx>

【範例 2】黃菁菁（2013）。「人間動物園」辱台原民，NHK 判賠。中時電子報，11 月 30 日。<http://www.chinatimes.com/newspapers/20131130000355-260102>

【格式 3】Author, A. A. (Year). Article title. *Newspaper Title*, Month date, p. xx.

【範例 3】Harlan, C. (2013). North Korea vows to restart shuttered nuclear reactor that can make bomb-grade plutonium. *The Washington Post*, April 2, A1, A4.

【格式 4】Author, A. A. (Year). Article title. *Newspaper Title*, Month date. <https://xxxxx>

【範例 4】Carey, B. (2019). Can we get better at forgetting? *The New York Times*, March 22. <https://www.nytimes.com/2019/03/22/health/memory-forgetting-psychology.html>

1. 報章文獻若無可用的版次或頁碼，引用時則以報紙的標題結尾。

2. 電子報請附上完整網址連結。

九、網路電子化資料

【格式 1】作者/機構（發表年）。資料名稱。網站名稱，發表月日。網址 <https://xxxxx>

【範例 1】考選部（2018）。106 年考選統計年報，5 月。https://wwwc.moex.gov.tw/main/content/wfrmContentLink.aspx?menu_id=268

【格式 2】Author, A. A. (Year). *Title of work*. Website Name, Month date. <https://xxxxx>

【範例 2】Schaeffer, K. (2021). *What we know about online learning and the homework gap amid the pandemic*. Pew Research Center, October 1. <https://pewrsr.ch/>

3sjIIIf

【格式 3】作者/機構（未註明）。資料名稱。網站名稱。檢索日期年月日，取自
<https://xxxxx>

【格式 4】Author, A. A./ Name of Group. (n.d.). *Title of work*. Website Name. Month date. Retrieved Month date, Year, from <https://xxxxx>

【範例 4】U.S. Census Bureau. (n.d.). *U.S. and world population clock*. U.S. Department of Commerce. Retrieved January 9, 2020, from <https://www.census.gov/popclock/>

1. 如果網頁資料有明確的發表時間，請盡可能提供具體日期；如無清楚的標示時間，則中文寫（未註明），英文寫（n.d.）。
2. 作者和網站名稱相同時，可省略網站名稱以避免重複。
3. 若網頁資料持續更新，會隨著檢索日不同而異，例如線上詞典、人口資料等，才須加註確切檢索日期。

十、其他

（一）一作者有多項參考文獻時，請依年代先後順序排列。

（二）一作者同一年代有多項參考文獻時，請依序在年代後面加 a b c 等符號。

著作授權同意書

論文名稱：_____（以下稱「本論文」）

一、若本論文經《文官制度》接受刊登，作者同意**非專屬授權**予出版單位做
下述利用：

1. 以紙本或是數位方式出版；
2. 進行數位化典藏、重製、透過網路公開傳輸、授權用戶下載、列印、
瀏覽等資料庫銷售或提供服務之行為；
3. 再授權國家圖書館或其他資料庫業者將本論文納入資料庫中提供服
務，或開放於網際網路提供公眾瀏覽；
4. 為符合各資料庫之系統需求，並得進行格式之變更。

二、作者同意出版單位得依其決定，以無償之方式再授權予國家圖書館或其
他資料庫業者。除無償合作之狀況外，出版單位應以本同意書所載任一
連絡方式通知作者其再授權之狀況。

三、作者保證本論文為其所自行創作，有權為本同意書之各項授權。且授權
著作未侵害任何第三人之智慧財產權。本同意書為**非專屬授權**，作者簽
署對授權著作仍擁有著作權。

此致 《文官制度》期刊社

立同意書人(作者)簽名：

身分證字號：

電話號碼：

電子郵件信箱：

戶籍地址：

中 華 民 國

年

月

日